

VYSOKÁ ŠKOLA BÁNSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému řízení a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Evaluation of Employees' Management and Motivation System in a Selected Company

Student:

Willard Kubiczek

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Willard Kubiczek**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Posouzení systému řízení a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Evaluation of Employees' Management and Motivation System in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a motivace
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Zhodnocení současného systému řízení a motivace zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
REES, Gary a Paul SMITH. *Strategic human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1-262-47396-931-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 11. 7. 2019


.....
Willard Kubiczek



Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za cenné a odborné rady při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří také panu Ing. Ondřeji Husarovi, za poskytnutí veškerých potřebných informací o společnosti REMER, a.s.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické východiska řízení lidských zdrojů a motivace	7
2.1	Definice ŘLZ.....	7
2.1.1	Funkce a úkoly ŘLZ.....	8
2.1.2	Základní modely ŘLZ	9
2.1.3	Strategické řízení lidských zdrojů	10
2.1.4	Řízení lidského kapitálu	12
2.2	Definice motivace.....	13
2.2.1	Motiv a stimul	14
2.2.2	Typy motivace.....	16
2.2.3	Teorie motivace.....	17
2.2.4	Zdroje motivace.....	22
2.3	Dotazníková analýza.....	23
3	Charakteristika vybrané společnosti.....	25
3.1	Historie společnosti	25
3.2	Současnost	25
3.3	Orgány společnosti a struktura	26
3.4	Jakost, certifikace a produkty	27
4	Zhodnocení současného systému řízení a motivace zaměstnanců	28
4.1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	28
4.2	Péče o pracovníky.....	29
4.3	Získávání a výběr zaměstnanců	31
4.4	Dotazníkové šetření	31
4.4.1	Vyhodnocení dotazníku.....	32
5	Návrhy a doporučení	46
6	Závěr.....	49

Seznam použité literatury	51
Seznam použitých zkratek	
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Seznam příloh	

1 Úvod

V dnešní době konjunktury, tedy velmi příznivého vývoje, a s tím související rekordně nízké nezaměstnanosti se firmy v konkurenčním prostředí přetahují o téměř každého volného jednotlivce, který je schopen se uplatnit v daném odvětví. Lidé jsou v současné době spokojeni s hospodářskou, bezpečnostní i sociální situací, a s tím spojenou životní úrovní.

Každá organizace má své vize a cíle. Současně navzdory tomu se organizace něčím odlišují. Základním a nejdůležitějším faktorem jsou lidské zdroje, protože jen s dobře motivovaným pracovníkem lze dosáhnout námi předurčených cílů. Z důvodu rychle se rozvíjející doby musely firmy a organizace projít změnami, které viditelně změnily jejich filosofii v pohledu na lidský faktor. Řízení lidských zdrojů se v podnicích stává stále důležitějším faktorem pro organizaci práce. Od zahájení pracovního poměru jsou zaměstnanci vedeni k různorodým úkonům a činnostem. Hlavní náplní lidských zdrojů je co nejvíce se přizpůsobit dnešním trendům a vést k úspěšnému rozvoji, jak organizaci, tak zaměstnance.

Dnešní doba, vysoké pracovní nasazení, stres na pracovišti či odpočinek, to všechno ovlivňuje schopnosti a budoucnost zaměstnanců. Proto ve společnosti měla by panovat uvolněná atmosféra a stimulem by měla být dostatečná motivace. Motivace je velmi individuální a není jednoduché ji realizovat. Z tohoto důvodu ve společnosti ať už liniový manažer, či personalista měli by rozpoznat nebo alespoň snažit se rozpoznat příslušné zdroje pracovní motivace, aby se přiblížil ke spokojenosti všech svých pracovníků.

Cílem této bakalářské práce na téma „Posouzení systému řízení a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti“ bude konkrétně posouzení a zhodnocení současného systému řízení, motivace a stimulace ve společnosti REMER, a.s., Třinec. Analýza bude provedena na základě dotazníkového šetření. Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část práce se bude zabývat teoretickými východisky dané problematiky, což představuje řízení lidských zdrojů, čím se zabývá a jak funguje v organizacích. Řízení lidských zdrojů je častým tématem mnoha autorů, protože jsou pro společnost v dnešní době nejdůležitější. Stručně si představíme pojem motivace, její vývoj a proces. Budou shrnuty také nejvýznamnější teorie motivace, ve kterých je možnost nabýt inspiraci, pro postupný vývoj motivace v organizaci. Pokud společnost je si vědoma kvality svých zaměstnanců, měla by je dostatečně motivovat a také odměňovat. Informace jsou adekvátně podpořeny odbornou literaturou.

Druhou, významnější kapitolou bude praktická část. Představíme si podnik REMER, a.s. Budeme se zabývat jejím historickým vývojem, charakteristikou a produkty, které poskytuje. V neposlední řadě se zaměříme na analýzu současného systému řízení a motivace v této společnosti. V závěru této práce budou doporučeny návrhy, pro zvýšení efektivity, které mohou při správném použití dopomoci vyšší efektivitě organizace.

2 Teoretické východiska řízení lidských zdrojů a motivace

Teoretická část se zabývá základními definicemi, které poslouží k identifikaci základních pojmů, jako je řízení lidských zdrojů a motivace. Představíme si funkce, modely a strategické řízení, které probíhají v organizacích. Dále se zaměříme na stimuly a motivy. Vykreslíme si typy, teorie zaměřené na motivaci a v neposlední řadě zdroje motivace. Pojmy budou důkladně vysvětleny na základě odborné literatury.

2.1 Definice ŘLZ

Koncepce řízení lidských zdrojů formulována v osmdesátých letech 20. století vychází z řady teorií z oblasti lidského chování strategického řízení, nebo pracovních vztahů. Filozofie řízení lidských zdrojů byla často kritizována akademiky, postupně se kritické hlasy utišily, a to možná proto, že se jedná pouze o synonymum známého personálního řízení. Armstrong (2015)

„Řídit osoby neznamena jen zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vyžaduje i schopnost si pracovníky správně vybrat úkoly i jejich význam jim jasně vysvětlovat, přesvědčovat se, že jim rozumí a vědí, jak při nich postupovat, zajistit podmínky, které k jejich vykonání potřebují, o jejich postupu a výsledcích je včas informovat.“ (Urban, 2013, s. 11)

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí, plnit cíle, které si vytyčila. (Čopíková a kol., 2015)

Podle Koubek (2015) řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se formuluje od konce 50. let. Od této doby se řízení lidských zdrojů stává motorem řízení organizace. Díky tomuto novému postavení, je pojat význam člověka, jako nejdůležitějšího výrobního výstupu.

Autoři Rees a Smith (2017) uvádějí, že od roku 1970 HR prošlo značným vývojem počínaje, od osobní administrativy k osobnímu managementu, přes řízení lidských zdrojů a nyní, v některých částech „lidský management“. V rámci této cesty, došlo k vývoji zejména v administrativní funkci (vedení osobních záznamů, zpracování atd.) často nazýváno jako „transakční přístup“ k transformační funkci, zaměřené na využití lidských zdrojů pro specifické cíle, jako je maximalizace zisku, maximalizace hodnoty pro akcionáře.

„Řízení lidských zdrojů z vnějšího pohledu je založeno na jednoduché premise, že posláním HR je samotné podnikání firmy. Tato logika přesahuje dosavadní situaci, kdy se oblast HR snaží jen o sladění řízení lidských zdrojů se strategií společnosti.“ (Ulrich, 2014. s. 33)

Dle Cimbálníková (2013) jsou současné organizace stavěny před mnohými výzvami, především v oblasti řízení lidských zdrojů, kde hlavní výzvu tvoří přechod od tradiční k procesní organizaci. V tradiční organizaci se častokrát potýkáme s demotivací a konfliktem na pracovištích, lidé sobě konkurují a vytvářejí intriky. Vede se boj o vliv a moc. Naproti tomu procesní organizace přináší změnu, a to především v příležitosti k sebeuplatnění a kooperaci mezi lidmi.

2.1.1 Funkce a úkoly ŘLZ

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů, je výkonnost organizace při docílení neustálého udržování výkonu a tím i zlepšování organizace. K neustálému zlepšování je potřeba využívat všech dostupných zdrojů organizace, tj. finančních, informačních materiálních, a především lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálý vývoj a zdokonalování pracovních schopností lidských zdrojů. (Koubek, 2015)

Podle Urban (2013, s. 12) „Pro úspěšné řízení lidských zdrojů jsou tři předpoklady, a to:

- *první – znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob,*
- *druhý – znalost manažerských postupů a nástrojů,*
- *třetí – pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců.“*

Význam je přikládán úloze řízení lidských zdrojů, a to především při utváření a plánování strategického řízení podniku, dopomáhá společností se lépe orientovat v konkurenčním prostředí, nejen na zahraničních trzích, ale také na domácí půdě. (Donnelly a kol., 1997)

Jakmile někdo přemýšlí nad tím, čím se HR vlastně zabývá, jako první většině se vybaví nábor a výběr zaměstnanců, zprostředkovávání pracovních smluv, vyjednávání podmínek pro zaměstnance a jejich propuštění. Nicméně funkce HR spočívá v množství aspektů, například povýšení a kariérní růst, náplň práce, analýza výkonů, spokojeností zaměstnanců, zaměstnané vztahy a rozvoj a komunikace se zaměstnanci. (Rees a Smith, 2017)

Úkolem řízení lidských zdrojů je zaručit organizaci množství zdatných a motivovaných pracovníků a s jejich pomocí dosahovat předurčených cílů a realizovat strategické cíle organizace. K uskutečňování tohoto úkolu, slouží individuální činnosti řízení lidských zdrojů, kde zařazujeme činnosti, jako jsou: tvorba a analyzování pracovních pozic, plánování

lidských zdrojů, obsazování volných pracovních pozic, hodnocení a odměňování lidí, rozvoj a péče o zaměstnance apod. Díky těmto činnostem dochází k systematickému získávání, rozvoji a užívání vyhovujícího počtu zdatných a motivovaných lidí a s jejich pomocí lze dosahovat předurčených strategických cílů organizace. (Šafránková a Šikýř, 2017)

Řízení lidských zdrojů se přitom zabývá sledováním ekonomických cílů, jakými jsou např. dosažení očekávaných výsledků organizace, jakož i zaměření se na sociální cíle, kde dochází k uspokojování individuálních potřeb lidí, avšak vzniká určitý nesoulad. Ovšem samotným záměrem řízení lidských zdrojů je nacházet uspokojivou rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními cíli. (Bušina, 2014)

2.1.2 Základní modely ŘLZ

Model shody

Podle Armstrong (2015) mezi nejznámější a nejstarší modely patří Model shody, kterého autorem je Fombrun a kol., model byl uveden v roce 1984. Autoři se domnívají, že systém řízení lidských zdrojů a struktura organizace, by měly být řízeny způsobem, který odpovídá strategii organizace. Hlavním úkolem managementu jest sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů, aby došlo ke splnění vytyčených strategických cílů organizace. Touto cestou došlo k vytvoření koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Harvardský systém

Dále Armstrong (2015) uvádí Harvardský systém, který přichází s vlastním návrhem. Autoři Beer a kol. (1984) vycházejí z předpokladu, že řízení lidských zdrojů souvisí se všemi činnostmi manažerů včetně rozhodování a ovlivňování mezilidských vztahů na pracovišti. Vzpomeňme, že nezbytným úkolem je zabývat se řízením lidí z dlouhodobé perspektivy a tímto vyjádřit pozitivní náklonnost k lidem, jako potenciálním aktivům než jako k variabilním nákladům. Celý tento systém vychází z názoru, že řízení lidských zdrojů je parketa liniových manažerů, jen musí přijmout větší odpovědnost za konkurenční strategii a politiku lidských zdrojů.

Kontextový model

V tomto modelu se vyskytuje působení okolního světa, mezi které řadíme sociální, institucionální a politické faktory, na které v předchozích modelech nebyl brán zřetel. Dochází k propojování systému řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se udržuje a modernizuje.

5-P model

Autorem je Schuller (1992), který rozděluje funkčnost řízení lidských zdrojů do 5 možných prvků:

- koncept lidských zdrojů – filozofie a přístup k lidským zdrojům,
- politika lidských zdrojů – praxe související se strategickými cíli organizace,
- programy lidských zdrojů – potřebné pro organizační změny strategických cílů v organizaci,
- dovednosti lidských zdrojů – dosažení a zabezpečení lidských zdrojů, tj. vzdělávání a rozvoj,
- postupy lidských zdrojů – postupy umožňující realizaci strategických plánů a politiku lidských zdrojů.

2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

„Úloha řízení lidských zdrojů při plánování strategického řízení podniku je mimořádně významná, protože pomáhá firmám nalézt způsoby, jak efektivně konkurovat nejen na domácích, ale i zahraničních trzích.“ (Donelly, a kol. 1997, s. 541)

Jedná se o potřebný přístup k vytváření a realizaci strategií lidských zdrojů, jež jsou obsahem při plánování a dosahování plánovaných strategických cílů organizace. Strategické řízení popisuje kooperaci mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, dále popisuje význam strategického přístupu k řízení lidských zdrojů. Dochází také k využívání strategického řízení v každodenní práci personalistů, kteří společně s vedoucími manažery zabezpečují, že vykonávané činnosti podporují vytvoření přidané hodnoty a s tím spojených strategických cílů. (Armstrong, 2015)

„Rozvoj lidských zdrojů v organizaci představuje ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit a v jeho rámci usilujeme o sladění znalosti, dovednosti a motivace pracovníků se strategickými cíli organizace za účelem maximalizace její výkonnosti.“ (Cimbálníková, 2013, s. 34)

Koubek (2015) uvádí, že mezi podpůrné prvky strategického řízení lidských zdrojů se řadí strategické personální plánování. Dále se zmiňuje, že strategický přístup k řízení lidských zdrojů staví na vertikální integraci, která probíhá mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace. Tento přístup směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace.

Každá organizace v návaznosti na strategické řízení musí brát zřetel na svou podnikatelskou filozofii, kde se potýkáme s otázkami typu, jakou roli budeme hrát v konkurenčním prostředí či ve svém vlastním okolí. Je nezbytné si určit své pozitiva a negativa, aby v budoucnu mohla aktivně reagovat na vnější faktory. Dále jaké má přednosti a nedostatky a čeho chce dosáhnout v návaznosti na své cíle.

Pro dosažení úplnosti a správnosti postupů, rozdělujeme podmínky organizace na vnitřní a vnější. Rozdělení dopomáhá při reakci a řešení zmíněných otázek.

Vnější podmínky:

- populační vývoj,
- vývoj na trhu práce,
- obměna techniky a technologie,
- obměna hodnot orientaci lidí,
- přemístitelnost v prostoru,
- sociální a pracovní zákonodárství.

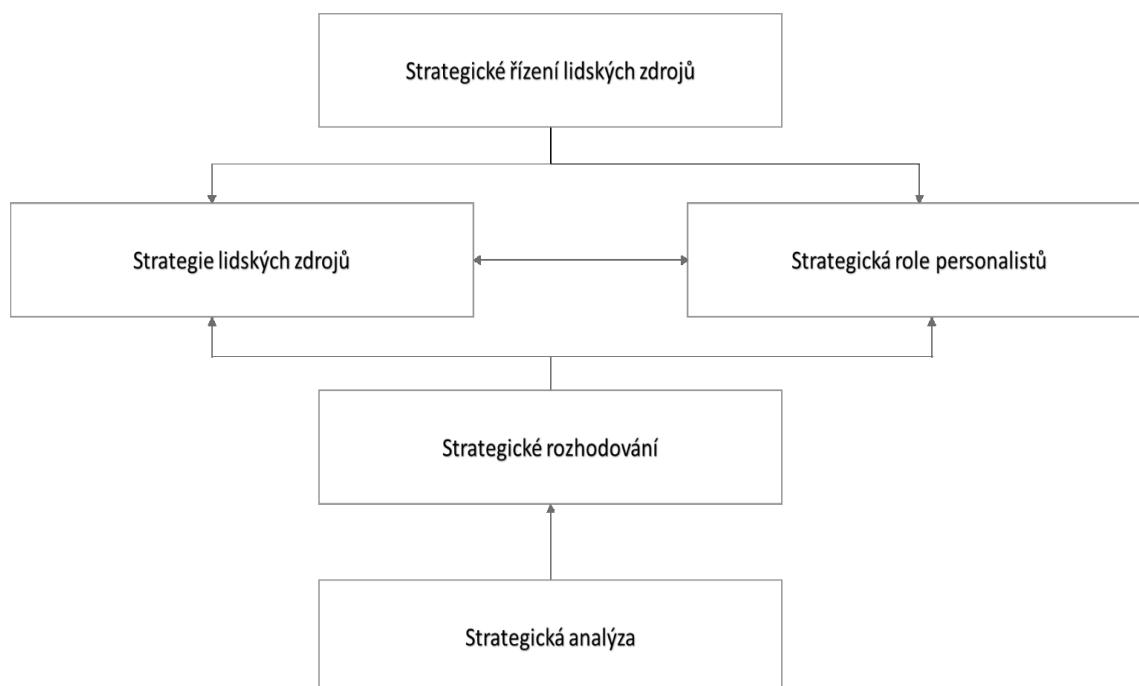
Vnitřní podmínky:

- pracovníci,
- práce,
- organizace.

Každá organizace realizuje vybranou konkurenční strategii. V každé této strategii se vyskytují, co nejnižší náklady, co největší kvalita a perspektivní inovace, to všechno musí fungovat, tak aby docházelo k uspokojení rozmanitých potřeb zainteresovaných stran, tj. (zákazníků, majitelů, pracovníků, veřejnosti aj.), jakož i k realizaci požadovaného produktu (výrobku nebo služby) a k dosažení očekávaného výkonu v podnikatelském prostředí zejména, politickém, ekonomickém, právním, sociálním, kulturním, technickém, demografickém, přírodním, aj).

K docílení předurčeného výkonu organizace je potřeba získat schopné a motivované lidi. Musí docházet k optimálnímu využívání, rozvoji sjednané práce a dospívání požadovaného výkonu, což zabezpečuje předurčený systém řízení lidských zdrojů, který je uplatňován na základě účelné strategie lidských zdrojů v souladu s konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran. (Šafránková a Šikýř, 2017)

Obrázek 2.1 Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong 2015, Řízení lidských zdrojů, s. 61

Armstrong (2015) ve své knize popisuje strategické řízení lidských zdrojů jako přístup, který tkví v jakýchsi konceptech nežli přesných postupech. K tomu jsou potřebná východiska, která jsou poskytována pro obecné i stávající úrovně lidských zdrojů. Systém strategie řízení lidských zdrojů obsahuje zásadní příjem strategických rozhodnutí a poukazuje na jeho priority.

Mezi úlohy strategického řízení lidských zdrojů nepatří jen plánování, ale také je velmi důležité dosažení souladu mezi činnostmi personalistů v jednotlivých organizacích-viz. Obrázek. 2.1

2.1.4 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu „Představuje systematickou analýzu spojenou s hodnocením a měřením, jak politiky a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů vytvářejí hodnotu.“ (Armstrong, 2015, s. 111)

Podle Armstrong (2015) lidé se rozhodují, kolik snahy a úsilí zapojí do výkonu své role. Také rozhodují o tom, zdali má smysl setrvat v organizaci nebo naopak ji opustit. Lidský kapitál je nedílnou součástí intelektuálního kapitálu, který mimo lidského kapitálu pojímá společenský kapitál a organizační kapitál.

Pojem intelektuální kapitál, představuje především v organizaci primární význam pracovníkům. Právě pracovníci produkují a uchovávají důležité znalosti. Tyto znalosti jsou rozšířeny a obohacují procesy mezi nimi a lidmi, mimo okolí organizace. Dochází ke vzájemnému předávání znalostí, dovedností a zkušeností, což označujeme jako společenský kapitál a v neposlední řadě dochází k vytváření institucionalizovaných znalostí, což je tzv. organizační kapitál.

Intelektuální kapitál vychází ze zásob, toku znalostí, dovedností a schopností, které jsou v organizaci obsaženy a po celou dobu k dispozici. Přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jedná se o nehmotné zdroje, které ve spojitosti s hmotnými zdroji, vytvářejí tržní anebo celkovou hodnotu organizace. Je tvořen třemi složkami:

- lidský kapitál – schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků organizace,
 - společenský kapitál – zdroje, které jsou využívány díky vztahům v organizaci,
 - organizační kapitál – zahrnuje informace, které vlastní podnik (manuály, databáze).
- (Koubek, 2015)

Lidský kapitál – je tvořen určitými schopnostmi, osvojenými znalostmi, dovednostmi. Lidský kapitál reprezentuje vnitřní vybavenost člověka, která na venek působí dosaženým vzděláním, ale také profesními zkušenostmi a potenciálem pro další rozvoj a prohloubením znalostí. (Mužik a Krpálek, 2017)

Společenský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu. Organizační kapitál pojmenovává institucionalizované znalosti, které organizace vlastní. Tyto znalosti jsou zálohovány v databázích, manuálech apod. Mnohdy je označován jako strukturální kapitál (Edvinson a Malone, 1997)

2.2 Definice motivace

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Pojem „motivace“ je odvozen z latinského slova *movere*, které označuje pohyb. Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a spolu s jejími faktory ovlivňuje lidi, aby se chovali specifickým způsobem. (Armstrong, 2015)

(Kolman a kol. 2012) ve své knize uvádějí, že každý člověk je motivován téměř vždycky, možná jen s výjimkou stavu, kdy má velmi slabou excitaci, tedy stav podobný tomu, co je v bezvědomí. Motivace má jakost, intenzitu a směr. Jakosti, či kvalitou míníme typ motivace, o jaký se v danou chvíli jedná. Intenzita se především dotýká síly. Silně nebo slabě, záleží od

požadavku nadřazeného. Směrem je zde myšleno vyjádření kladné nebo záporné hodnoty, tedy znaménka plus a mínus. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. (Čopíková a kol., 2015)

Koncepce motivace vyjasňuje, že v lidské psychice dochází k působení zvláště specifických, ne vždy zcela vědomých vnitřních hybných sil, mezi, které řadíme: motivy a pohnutky. Tyto síly se nacházejí u člověka především ve formě jeho činnosti. Dále zde se vyskytují síly, jako je chování, jednání i samotné prožívání. Všechny tyto síly se určitým směrem orientují, a v daném směru aktivizují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě činnosti, která je motivována. V podstatě se jedná o podobou motivovaného jednání. (Provazník a Komárková, 2004)

Jak tvrdí Urban (2013, s. 65) „*Motivace pracovníků souvisí i s jejich spokojeností. Vztah spokojenosti a výkonnosti však není vždy jednoznačný. Nepříliš výkonní zaměstnanci mohou být spokojeni (jejich nízká výkonnost jim v organizaci prochází) a osoby vysoce výkonné naopak nemusejí být vždy spokojené.*“ Ovšem ne vždy je možné tento model realizovat.

Podle Deiblová (2005, s. 11) motivace je definována jako „*všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, případně kontrolují chování ohledně intenzity směru.*“

Z manažerského pohledu, osoba, která je dobře motivována pilně pracuje a píše je konstantní, je automaticky směřována k důležitým cílům. To znamená, že součástí motivace je úsilí, vytrvalost a vidina cíle. Je v ní také síla, která člověka nabádá k odhodlání odvést práci s vysokým výkonem. Pokud výkon jedince stagnuje a výsledek jeho práce je neuspokojivý, souvisí to s jeho nedostatečnou motivací. Ovšem špatný výkon může být způsoben jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či zkušeností. (Donelly a kol. 1997)

Motivace pracovníků, spadá do hlavních úkolů a je odpovědností vedoucích v dané organizaci. Je to jednoduché, dobře namotivováni pracovníci, jsou vytrvalejší, pracují usilovněji a s rostoucí ochotou dochází také k menšímu počtu chyb. Dosažené výsledky jsou nejen lepší, ale také vyžadují menší dohled a kontrolu na pracovišti. Tohle v důsledku pociťují i zákazníci či partneři organizace. (Urban, 2017)

2.2.1 Motiv a stimul

Motiv můžeme chápat jako určitou vnitřní sílu, která představuje, proč se člověk při dosahování cíle chová jistým jedinečným způsobem a dává této činnosti psychologický smysl. (Bedrnová a kol., 2012)

Motiv ve smyslu pohnutky či příčiny chování, je aktivizován vnitřními podněty, které souvisejí se změnami v organizmu a myslí, tedy impulsy. Dále je energizován vnějšími cíli, které mají naučený nebo vrozený vztah k impulsům. (Musil, 2013)

Všedním ideálem všech motivů je dosažení finálního psychického stavu, a to nasycení; To zpravidla nastupuje v podobě vnitřního uspokojení, uspokojení z dosaženého cíle motivu. (Provazník a Komárková, 2004)

Motiv je důvod pro to, abychom něco vykonali. (Čopíková a kol., 2015) V celém tomto průběhu nepůsobí jenom jeden nýbrž ucelený systém motivů, které mohou mít společný směr, ale také právě opačný, ať už se jedná o intenzitu nebo perzistenci. (Bedrnová a kol., 2012)

Podle Musil (2013) motivy třídíme podle různorodých měřítek. Primární motivy vychází ze Sternovy dichotomické klasifikace, která se uskutečnila v roce 1935, dle které autor rozděluje motiv na genomotivy a fenomotivy. Genomotivy jsou zděděné a vrozené, přičemž fenomotivy zahrnují motivy, které jsme získali v průběhu vývoje.

Šafránková a Šikýř (2017) uvádí, že mezi standardní motivy jednání, chování lidí a determinanty motivace lidí, v pracovním procesu náleží pracovní náplň (povinnosti, pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti). Také zde patří pracovní podmínky jako je (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, odborný rozvoj, funkční postup) nebo pracovní vztahy (pracovněprávní i společenské vztahy na pracovišti.

K úspěšnému usměrňování a podněcování lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, tak vyžaduje, aby lidé měli přijatelnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky i přátelské pracovní vztahy.

Stimul lze definovat jako jakýkoliv podnět, který vyvolá změnu v motivaci člověka. Stimuly rozdělujeme do dvou skupin, a to na impulsy a incentive. Impuls je endogenní tzn. vnitřní psychický podnět. Impulsem pro příklad může být stav těla jako je bolest zubu, tělesná únava spojená s motivem odpočinku a také stav mysli typu nervozita před zkouškou, může vyvolat motiv absence na ní samotné.

Naproti impulsu jsou incentive charakteru exogenního, tzn. vnějšího, přicházejí podněty, které se vztahují k impulsům, jež máme vrozené či nabyté. Vždy aktivují daný motiv. Incentivem je pro příklad pochvala za dobrý výkon. (Provazník a Komárková, 2004)

2.2.2 Typy motivace

Pole působnosti kolem motivace a hodnocení je nejcitlivější v oblasti působnosti ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Zaměstnavatel lpí a usiluje na dodržení termínu a splnění plánů, tedy o co nejvyšší zisk. Očekává, že postupně může investovat do firmy a společně s tím pečovat o její rozvoj, eventuálně tvořit rezervy. Kdežto zaměstnanec pracuje z velké části proto, aby vydělal peníze především pro vlastní zajištění a potřebu. Z čehož vyplývá, že obě strany prahnou po stejném výstupu, nicméně s jiným cílem. Zde můžeme vyzorovat, jak se liší jejich motivace k nejvyšším možným výkonům. (Evangelu a kol., 2013)

Podle Bedrnová a kol. (2012) pracovní činnost je činnost, kterou vykonáváme cílevědomě se záměrem a systematikou, tzn. činnosti motivovanou. S ní souvisí pracovní motivace, jedná se o psychologický proces, který působí na osobní úsilí a zdroje. V psychologii máme k dispozici dva rozměry. Mezi tyto rozměry řadíme motivaci vnitřní a vnější.

Vnitřní (také intrinsická) – vychází z práce samé

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Vnější (také extrinsická)

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležnosti, partnerského vztahu.

Armstrong (2015) také rozlišuje dva typy motivace. Člení ji podobně, na vnitřní a vnější. Vnitřní podle Armstronga se projevuje, když u lidí se vyskytuje pocit, že jejich pracovní výkon je důležitý, zajímavý a vytváří pro ně přiměřenou míru autonomie. Navíc mají možnost využívat a zdokonalovat své znalosti a dovednosti. Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné a souvisí s pojetím angažovanosti.

Vnější motivace podle Armstronga, se opírá o opatření, které realizujeme, abychom mohli motivovat ostatní. Zde se jedná především o pozitivní stránku, tj. odměny jako jsou zvyšování mzdy, povýšení, udělení pochvaly, ale zároveň negativní, čímž jsou tresty jako disciplinární

řízení, kritika aj. U vnějších motivátorů často vystupuje bezprostřední a výrazný účinek, ale není podmínkou, že tento účinek bude působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, které pramení z kvality pracovního života, budou mít dlouhodobější a větší hloubku účinku. Důvodem jest, že jsou součástí lidí a jejich práce, jsou zautomatizovány, a proto je není třeba vnucovat zvnějšku.

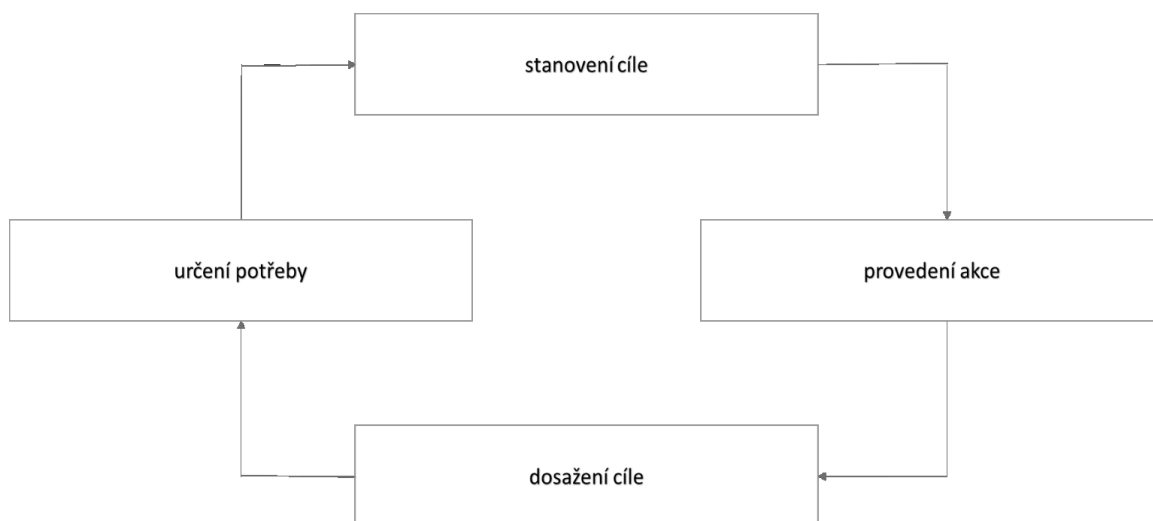
Je nezbytné, aby v organizaci vystupovaly obě koncepce. Však větší význam je přikládán vnitřní motivaci, protože souvisí s dlouhodobými účinky.

2.2.3 Teorie motivace

Čopíková a kol. (2015) uvádí, že existuje velké množství motivačních teorií a přístupů. Mezi motivační teorie zahrnujeme teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Armstrong (2015) uvádí navíc teorii instrumentality.

- Teorie Instrumentality – tato teorie zakládá, že nejprospěšnějším prostředkem pro udržení loajality a pracovního nasazení na pracovišti je systém odměn a trestů. Slouží jako motivace k práci, kdy tyto prostředky ovlivní budoucí vyplácení mezd. Podmínkou pro dosažení odměny je nutnost podat adekvátní výkon stanovený organizací. Armstrong (2015)
- Teorie zaměřené na obsah – tyto teorie, pátrají po tom, co lidi motivuje. Náleží zde Maslowova teorie hierarchie potřeb, teorie Douglasa Mc Gregora tzv. X a Z, Teorie motivačních potřeb (ERG) Alderfer, Mc Clelland a jeho teorie motivačních potřeb manažerů. (Čopíková a kol., 2015)

Obrázek 2.2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

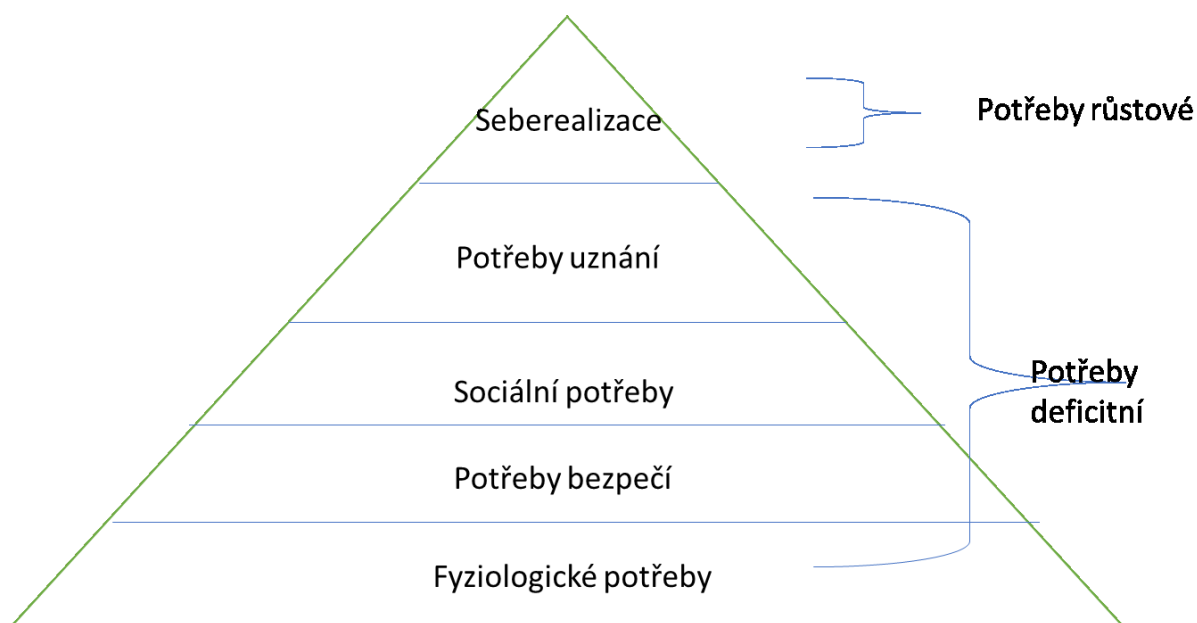


(Armstrong, 2015, Řízení lidských zdrojů, s. 220)

Maslowova teorie hierarchie potřeb – teorie vznikla v roce 1954, patří mezi nejznámější a nejčastěji citovanou teorií. Zaobírá se 5 základními potřebami, které jsou společné pro všechny lidi.

- potřeby – fyziologické (spánek, potrava, kyslík),
- potřeba – jistoty a bezpečí (rodina, bezpečí, zdraví),
- potřeba – sociální (láska, sounáležitost se skupinou),
- potřeba – uznání (respekt od druhých, sebeúcta),
- potřeba – seberealizace (naplňování svých schopností).

Obrázek 2.3 Maslowova pyramida potřeb



(Deiblová, 2005, Motivace jako nástroj řízení, s. 26)

Maslow poukazuje na 5 úrovní potřeb, které lidé se snaží naplnit. Počínaje nejnižšími, tj. fyziologickými. Po jejich naplnění pokračuje snaha uspokojit potřebu jistoty, dále sociální, až k uznání. Tyto potřeby nazýváme deficitními. Poslední potřeba seberealizace je na vrcholu pyramidy a ta je nazývána růstovou, viz Obrázek 2.3

Teorie X a Z Douglase McGregora – vypracoval teorii X a Z, ve které dochází k rozlišování zaměstnanců z pohledu manažeru, na dva extrémně odlišné pohledy:

- teorie X – zde je předpoklad, že manažer vidí své podřízené jako lidi, kteří pracují pouze pro jakousi odměnu, a to pouze z donucení. Práci se rádi vyhýbají a nejraději nepřijímají jakoukoliv odpovědnost. Takový zaměstnanec chce být řízen, ale především žádá jistoty. Zájem věnuje především svému blahobytu.
- teorie Z – předpokládá, že lidé pracují, protože je to přirozený stav. Probíhá u nich sebekontrola, umí se sami řídit. Práce pod tlakem jim velmi nevyhovuje. V práci jsou důvtipní a kreativní. Takto vybavení zaměstnanci rádi vyhledávají a přijímají odpovědnost, ovšem potenciál je vyžit jen částečně.

Herzbergova dvou faktorová teorie potřeb – autorem americký psycholog Frederick Irving Herzberg. Teorie vznikla na základě zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací v odvětví technickém a zároveň ekonomickém (účetní). Pracovníci byli dotazováni na to, co v nich vyvolává pozitivní emoce anebo opačně, velmi špatné emoce, týkalo se to jejich

práce. Výsledkem výzkumu bylo rozdělení či existence dvou skupin faktorů. Tyto faktory ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. Nazýváme je motivačními faktory a hygienickými faktory.

Motivační faktory – vyvolávají, že pracovník je ve svém okolí spokojen. Má zájem o práci, je schopen vytvářet přidanou hodnotu. Zde se jedná především o potřeby vnitřní motivace, která je odvozena z práce samotné.

Hygienické faktory – vycházejí z kontextu práce, a to především z pracovního prostředí a mezd. Pojem hygiena vychází z lékařské terminologie a jde především o prevenci hygienických faktorů spojených s pracovním prostředím. Hlavním úkolem, je tedy prevence nespokojenosti s prací, ale zároveň mají nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci.

Alderferova teorie motivace (ERG) jejím tvůrcem je americký psycholog Clayton Alderfer a vychází z existence tří skupin potřeb:

- existence (existence needs) – jedná se především o materiální zabezpečení člověka, jako je hlad, žízeň ale také finanční odměny,
- sounáležnost (relatedness needs) – vztahy s lidmi v našem okolí, prvky procesu sounáležnosti, tj. pochopení, vliv,
- růst (growth needs) – potenciál a jeho rozvoj, lidé prahnu po příležitostech, jak se zdokonalovat a jak nejlépe využít to, jací jsou: jedná se o nejvýznamnější potřebu.

McClellandova motivační teorie – autorem této motivační teorie je David C. McClelland, americký psycholog, který zkoumal sociologicko-ekonomické vlivy na jednání jedince. Tato teorie je známa jako teorie tří potřeb nebo také jako o teorie naučených potřeb. Podle předmětné teorie, potřeby se ubírají třemi směry. Rozdělujeme je na:

- potřebu něčeho dosáhnout – typ lidí, kteří chtějí, prahnu být především úspěšní. Vyskytuje se u osobnosti, u nichž je dominantní potřebou. Také vystupuje zde sklon k exhibicionismu v kladném slova smyslu. Snahy uhýbat riziku, pokud není přiměřené vyvážené úrovni zisku. Dochází také k vyhýbání se účasti na aktivitách, kde je velmi pravděpodobným výsledkem, neúspěch.
- potřebu někam patřit – zde se v první řadě jedná o mezilidské vztahy. Jednotlivec vyhledává harmonické, vyvážené vztahy a má potřebu někam patřit. Tito lidé vyhledávají komfort a raději očekávají souhlas než uznání.

- potřebu moci – jedinec má sklony k získání moci, kterou využívá dvěma směry. Pomocí první dochází k ovládnutí jiných lidí. Druhý směr umožňuje dosažení vytyčeného cíle, avšak jedinec neočekává jakékoliv uznání, či ocenění.

Teorie zaměřené na proces – řídí se psychologickými procesy, především co spouští, udržuje a zastavuje určitý typ chování. Tyto teorie se odlišují svým vlastním pohledem na vysvětlení lidského chování. Patří sem teorie expektance Vrooma, Adamsova teorie spravedlnosti, teorie modifikace organizačního řízení Skinnera.

Vroomova teorie expektance – autorem je kanadský profesor Victor Vroom, vychází ze tří základních motivačních pilířů.

- valence – přesvědčení, že po dosažení cíle je odměna,
- instrumentalita – když se budeme chovat určitým způsobem je předpoklad, že cíl bude úspěšně dosažen,
- očekávání – přesvědčení, že vývoj našeho chování bude dle určitého očekávaného vzorce a zároveň se promění v hodnotitelný výkon. (Čopíková a kol., 2015)

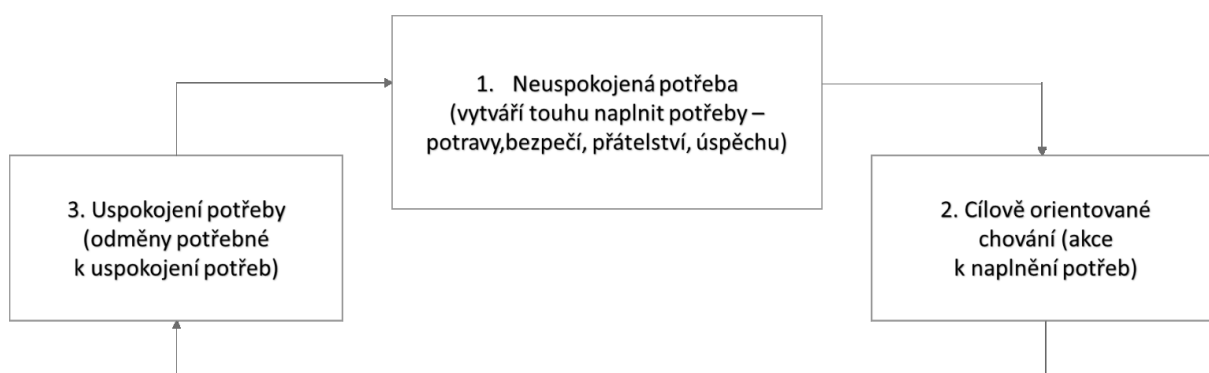
Adamsova teorie spravedlnosti – známá také jako teorie spravedlivé odměny. Jejím autorem je americký behaviorální psycholog J. S. Adams. Teorie pojednává o tom, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s ostatními pracovníky zachází. Zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupů) v jakém vztahu ke svému úsilí (vstupů). Zároveň dochází k porovnání vlastních poměrů vstupy/výstupy s ostatními jednotlivci. Pokud je tento poměr vnímán jako nepříznivý, dochází k rozhořčení a výsledkem je pocit, že odměna není dostatečná, tj. nespravedlivá. Teorie vychází pouze z jednoho aspektu procesu motivace a spokojenosti za odvedenou práci. Ovšem i tento může mít vliv na výkon pracovníka. (Armstrong, 2015)

Skinnerova teorie modifikace organizačního chování – jejím autorem je americký psycholog Burrhus F. Skinner, zakladatel radikálního behaviorismu. V této teorii se především vychází z chování, nejde o vnitřní procesy, nýbrž nás zajímá, co vyjde na venek. Chování člověka předchází závislost z možných negativních následků. Každá organizace může bezprostředně ovlivňovat chování svých zaměstnanců prostřednictvím manipulace s důsledky tohoto chování. (Čopíková a kol., 2015)

2.2.4 Zdroje motivace

Motivační proces – východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí viz Obrázek 2.4. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení, či dovršení uspokojení této potřeby. (Donelly a kol., 1997)

Obrázek 2.4 Proces motivace



(Donelly a kol. 1997, Management, s. 369)

Motivace pramení z určitých zdrojů, které vytvářejí, že každý člověk individuálně po něčem touží intenzivně, zatímco jiná oblast je mu spíše ukradena. Zdroje nezbytné pro motivaci, označujeme jako skutečnosti, které se podílejí na její vytvoření. Základní zdroje pro utváření lidské motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

(Provazník a Komárková, 2004)

Potřeby – z psychologického hlediska představují prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho co je pro daného jednotlivce nezbytné. Případná nemožnost uspokojení potřeby

vyvolává v člověku ryze negativní pocity. Potřeby dělíme do dvou skupin, a to na primární a sekundární potřeby.

Primární potřeby předatují potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní (spojené s funkcemi lidského těla), ke kterým patří především potřeba kyslíku, vody.

K sekundárním řadíme potřeby sociální, společenské a psychogenní, kde jejich existence je spojena s člověkem jako tvorem sociálním, společenským a kulturním. Zde se vykytují potřeby, jako je potřeba lásky či dominance.

Návyky – Návyk představuje jakýsi způsob, který je ustálený, opakovaný a někdy úplně zautomatizovaný v konkrétním případě a v dané situaci. Návyky nejsou jen výsledkem výchovy, ale také aktivit spojených se sebeutvářením každého člověka. Návyky jsou chápány převážně pozitivně, ovšem nacházíme také stinnou stránku tj. „zlozvyk“

Zájmy – Definice praví, že se jedná o určité zaměření člověka na danou oblast předmětů a jevů, které trvají déle. Na základě zájmů lze do jisté míry identifikovat charakterové vlastnosti jedince. U každého člověka je velmi důležitá existence zájmů vůbec, díky ní je vyvíjená aktivita, což rozvíjí jeho znalosti, schopnosti a dovednosti.

Hodnoty – Jedinec se v životě setkává se stále novými skutečnostmi, tj. má své vlastní hodnotové smýšlení a hierarchii hodnot. U těchto hodnot se často vyskytuje, že některým je přisuzována větší hodnota a naopak. Právě takto dochází k ovlivňování lidského chování. Systém hierarchie se v průběhu života mění.

Ideály – Za ideál můžeme považovat jakýsi model, ideu, případně vzor, co je pro jedince stěžejní. Mohou se stát jistým charakterem pro životní styl. Vznik ideálu pochází od sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti. Prvotním ideálem je nepochybně rodina. (Čopíková a kol., 2015)

2.3 Dotazníková analýza

Dotazník je formalizovaným souborem otázek pro získání informací a názorů respondentů. Je považován za jeden z hlavních nástrojů pro sběr nových dat. Jedná se o kvantitativní metodu získávání veřejného mínění. Díky této metodě docházíme k velkému objemu dat s méně podrobnými informacemi. Při vytváření vycházíme z předložených registrů a shromážděných dat za poměrně malého úsilí a časové úspory dosahujeme poměrně vysoké efektivity záznamů. Jakýkoliv dotazník musí splňovat tři kritéria:

- převést hledanou informaci na soubor otázek, které by měl respondent zodpovědět,

- musí motivovat a podporovat respondenta v tom, aby spolupracoval při vedení rozhovoru,
- měl by minimalizovat chybu dotazování.

Typologie otázek

Dotazování – dotazník obsahuje především tyto typy otázek:

- otevřené – většinou první otázky, které se týkají zkoumaného tématu a umožňují respondentovi vyjádřit obecné postoje a názory,
- polouzavřené – je dána předepsaná otázka s možností dopásání vlastní odpovědi,
- uzavřené – jsou dány možnosti, vybíráme z nabídnutých možností.

Uzavřené otázky dále dělíme na:

- dichotomické otázky – odpovídáme na ně ano/ne/nevím,
- výběrové otázky – vybíráme jednu z nabízených alternativ,
- výčtové otázky – výběr z několika nabízených alternativ,
- škály – nejvhodnější pro měření názorů a postojů, např. 1-5 jako hodnocení ve škole.

Výhody a nevýhody dotazníku

Výhody

- cenově nej dostupnější z poskytovaných metod,
- jednoduchost zpracování a vyhodnocení,
- nejméně dotěrná metoda průzkumu, klid pro respondenta,
- bezproblémový pro vyplnění,
- nízká časová náročnost.

Nevýhody

- těžší získat respondenta,
- snadnost vyplnění nepravdivých informací respondentem,
- dochází k redukci komunikace, téměř veškerá komunikace je nonverbální,
- možnost zkreslení ze strany respondenta.

3 Charakteristika vybrané společnosti

Pro uskutečnění praktické části byla vybrána společnost, jmenovitě, akciová společnost, REMER, a.s. Vzhledem k časové nenáročnosti, jednoduchosti a objektivnosti pro zobrazení aktuální situace v organizaci bylo vybráno dotazníkové šetření. V krátkosti si představíme historii společnosti, současnost, vedení společnosti a její strukturu.

3.1 Historie společnosti

V roce 1991 byla pěti společníků založena společnost s ručením omezeným REMER, s.r.o., která v roce 2018 změnila právní formu na akciovou společnost a její název obchodní firmy po změně zní REMER, a.s. Všichni společníci působili zejména v oborech MaR a elektro. Zaměření firmy bylo proto ze začátku orientováno na systémy měření a regulace, hlavně v oblasti vytápění.

Od prvopočátku své existence firma stála za zaváděním nových, progresivních produktů do technologií vytápěcích systémů a zdrojů tepla v našem regionu (řídící systémy Landis & Gyr – nyní Siemens, regulační ventily nové generace, deskové výměníky, tepelná čerpadla atd.).

3.2 Současnost

Firma REMER, a.s. je současně řízená představenstvem společnosti za dohledu dozorčí rady a zabývá se poskytováním služeb v oblasti vytápěcí techniky a malé energetiky (točivá redukce, turbíny do 1000kW). Hlavní orientace a zaměření představují úsporné vytápěcí a zdroje tepla s maximálním využitím obnovitelných zdrojů energie. Organizace podniká hlavně na území Moravskoslezského kraje.

Firma disponuje zkušenými technickými pracovníky i montážními skupinami v těchto oblastech:

- montáže technologických celků,
- elektromontáže,
- montáže zařízení měření a regulace.

Počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 30-35 osob. Obrat firmy od 60 do 80 mil. Kč ročně. To firmu řadí do skupiny malých podniků.

Pro zákazníky zajišťuje komplexní služby v rámci svého předmětu podnikání. A to počínaje zpracováním projektu, následnou montáží zařízení a konče pravidelným poskytováním servisu. Nabízí rovněž pomoc při vyřizování dotací. Vzhledem k náročnosti,

firma REMER, a.s. nabízí komplexní řešení pro domácnosti, průmyslové haly, výrobní a skladiště.

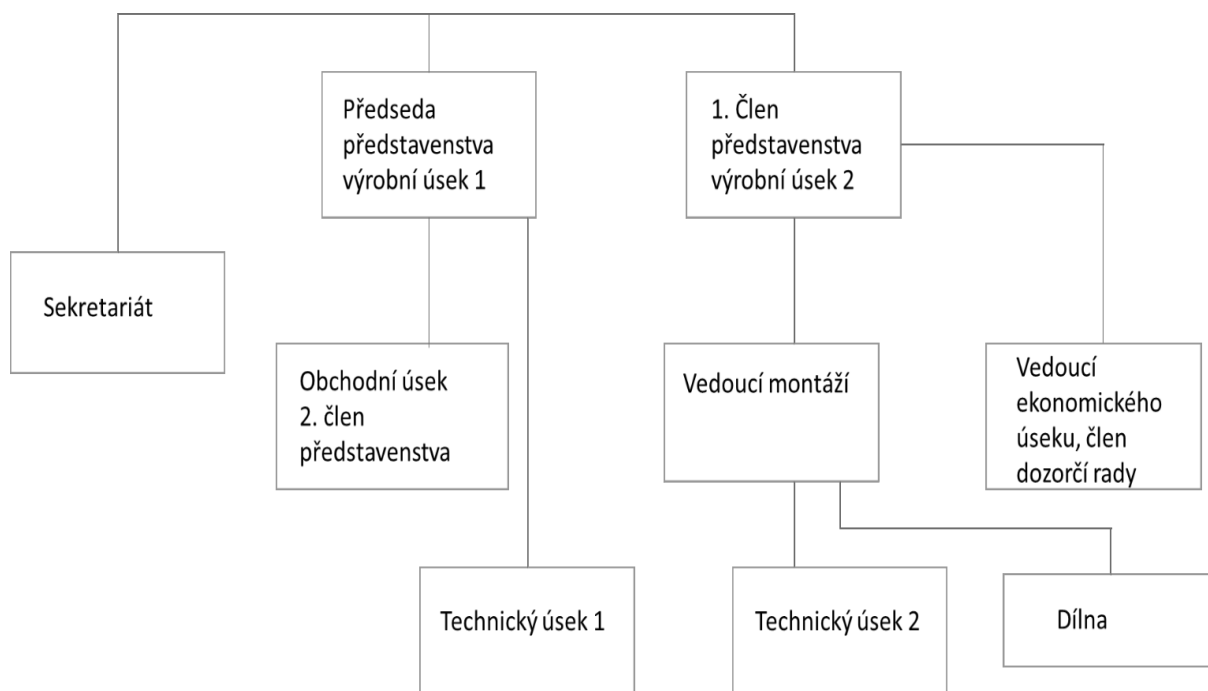
V roce 2018 v důsledku rozvoje firmy a rozšiřování poskytovaných služeb rozhodnutím společníků firmy REMER, s.r.o. došlo k transformaci společnosti z právní formy společnost s ručením omezeným na právní formu akciová společnost s cílem dosažení většího postavení na trhu.

3.3 Orgány společnosti a struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, do jejíž působnosti náleží zejména volba a odvolání členů představenstva a člena dozorčí rady, rozhodování o výši jejich odměny a rozhodování o změně výše základního kapitálu. Statutárním orgánem společnosti REMER, a.s. je představenstvo, kterému přísluší obchodní vedení společnosti. Jménem společnosti jedná navenek každý člen představenstva samostatně. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.

Organizační struktura společnosti je znázorněná na Obrázku 3.1, který ukazuje propojenost vztahů mezi jednotlivými úseky v rámci organizace. Neméně důležitým řídicím článkem jsou ředitelé, kteří spravují ekonomický úsek, obchodní úsek a technický úsek.

Obrázek 3.1 Struktura společnosti REMER, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

3.4 Jakost, certifikace a produkty

Hlavní motivací, je spokojenost zákazníka, firma se pyšní svými certifikacemi. Certifikace ISO 9001:2015 je normou, která definuje řadu standardizovaných požadavků pro perfektní systém řízení. Firma disponuje certifikacemi:

- ISO 9001:2015 – systém managementu kvality,
- ISO 14000:2015 – systém environmentálního managementu.

Nabízené produkty společnosti REMER, a.s.:

- tepelná čerpadla,
- kotle,
- sluneční kolektory,
- vytápění hal,
- zdravotnicka,
- výměníková stanice,
- MaR,
- turbíny – redukce páry,
- vytápění interiéru,
- potrubní rozvody.

Sortiment produktů firmy REMER, a.s. je doplněn o ostatní služby, které zahrnují návrhy projektů, dodávky a montáž zařízení, jakož i následný pravidelně poskytovaný servis svým zákazníkům.

4 Zhodnocení současného systému řízení a motivace zaměstnanců

Jak již bylo zmiňováno výše, tato práce se zabývá hodnocením firmy REMER, a.s. z pohledu zaměstnanců, které byly provedeny na základě sekundárních a primárních dat. Zdrojem sekundárních dat byly poskytnuté informace z interních materiálů firmy REMER, a.s. Primární data byla získána z dotazníkového šetření provedeného s jejími zaměstnanci, kteří poskytli odpovědi, dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Vedení firmy se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců a snaží se vycházet vstříc jejich žádostem. Především pokud jde o zvýšení komfortu a zefektivnění jejich práce a pracovního nasazení.

4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Ve společnosti REMER, a.s. není zaveden harmonogram systematicky probíhajících kurzů vzdělávání před začátkem kalendářního roku.

Během roku vedoucí ekonomického úseku po konzultaci s vedením společnosti zorganizuje zabezpečení různých vzdělávacích programů a školení. V každém výrobním podniku, je zaměstnavatel povinen v souladu s ustanovením § 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce „zajistit zaměstnancům školení, citace zákona: *Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.*“ V tomto případě se jedná především o školení v oblasti:

- BOZP,
- požární ochrany,
- odborné způsobilosti, a to zejména tzv. svářečské zkoušky.

Dále v organizaci byly zavedeny podpůrné programy pro nově nastupující zaměstnance. Účastníci tohoto školení jsou seznámeni s místem výkonu a obsahem své práce. V průběhu dvou měsíců jsou zaučení a proškolení, aby mohli vykonávat efektivně svou práci, a to vše pod odborným dohledem.

Vedení organizace se snažilo své zaměstnance motivovat k výuce jazyků. Zejména angličtiny a němčiny. Proto bylo umožněno zaměstnancům navštěvovat jazykový kurz, který

probíhal, každé pondělí a středu po pracovní době. Kurz byl v délce dvou hodin a vyučoval jej zkušený lektor. Celý kurz byl hrazen z financí podniku, což pro zaměstnance nepochybně velkou výhodou. Avšak zaměstnanci nejevili dostatečný zájem o tento zaměstnanecký benefit, a proto kurzy výuky jazyků byly pozastaveny.

Zaměstnancům je také umožněno zúčastňovat se kurzu pro práci s počítačem. Kurz probíhá každý pátek po ukončení pracovní doby. Dle úrovně počítačové gramotnosti jsou zaměstnanci rozdělení do dvou skupin, a to mírně pokročilí a středně pokročilí. Skupinám se věnují dva zkušení lektori, jejichž úkolem je prohloubit a zvýšit znalosti zaměstnanců v práci s různými programy, počínaje balíčkem Microsoft Office, přes základy programování, konče tvorbou webových stránek. Kurz je proplácen z části firmou, a tak zbývající část jsou zaměstnanci nuceni si hradit sami. Kurzu se aktuálně zúčastňuje 13 zaměstnanců, kteří jak byl autor ujistěn, jsou velmi spokojeni a pochvalují si tento kurz.

Svářečské zkoušky tvoří nejpoblárnější vzdělávací program. Tento program umožňuje pracovníkům společnosti REMER, a.s. za zvýhodněných podmínek složit odbornou zkoušku způsobilosti pro svářeče dle ČSN norem. Účastníci po absolvování tohoto kurzu získají dovednosti ve svařování různými metodami např. obalenou elektrodou, tavící se elektrodou v argonu, svařování plamenem, řezání kyslíkem i plazmou. A odborná způsobilost je opravňuje k provádění této činnosti. Tímto programem za deset let již prošlo kolem dvaceti pracovníků.

V pilotním stádiu je kurz pro základy metrologie. Kurz má poskytovat znalosti v oboru metrologie. Metrolog je člověk, který provádí kalibraci, údržbu složitých, technicky náročných a vysoce přesných přístrojů. Zpracovává návrhy kalibračních postupů, zajišťuje dozorčí činnost a vede k tomu související dokumentaci. Zaměstnavatel slíbil přispívat 40 % z celkové ceny, což představuje částku přibližně ve výši 1600 Kč.

4.2 Péče o pracovníky

Cílem organizace je kvalitní program péče o své zaměstnance. V této souvislosti se snaží vytvořit pro své zaměstnance bezpečné zázemí. Snaží se předcházet a minimalizovat možné ohrožení zdraví při práci. Primárním úkolem je preventivně předcházet pracovním úrazům, přepracovanosti a vyloučit další negativní faktory.

Stravné

Zaměstnavatel poskytuje všem svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 45 % z celkové částky jednoho hlavního jídla. Zaměstnancům, je umožněno se stravovat v podnikové jídelně. Podniková jídelna zaměstnancům umožňuje výběr ze tří hlavních jídel. V souladu se zákoníkem práce každý zaměstnanec má nejdéle po šesti hodinách nepřerušované práce nárok na minimálně třiceti minutovou přestávku na oběd. Zaměstnanci mohou využívat i externí jídelny, které se nacházejí v okolí podniku.

Zdravotní péče a příspěvky na pojištění

Zdraví a zdravotní kondice pracovníka jsou zřejmě nejdůležitějšími faktory pro každou společnost, jen díky nim jsou odváděny profesionální výkony ve výrobě či službách. Společnost nepochybně si tyto faktory uvědomuje a nenechává nic náhodě. Všichni zaměstnanci jsou ze zákona povinni se podrobit vstupní prohlídce, kterou mu zaměstnavatel proplatí. Organizace ve spolupráci s obvodním lékařem zajišťuje vstupní, preventivní a výstupné lékařské prohlídky. V mimořádných zdravotních situacích je zaměstnavatel ochoten poskytnout zaměstnanci placené indispoziční volno.

Zaměstnavatel přispívá každému zaměstnanci na životní a penzijní připojištění. Je to hlavně z důvodu, aby zaměstnanec mohl zajistit rodinu pro případ jeho smrti, či pro přilepšení na důchod. V obou dvou případech se jedná o částku ve výši 700 Kč měsíčně. Podmínkou je mít smlouvu na dobu neurčitou a odpracované minimálně dva roky. Penzijní připojištění se týká zaměstnanců, kteří dovršili 50 let.

Služební vozidlo, pracovní notebooky a chytré telefony

Ve firmě se vyskytují dvě skupiny služebních vozidel. V první skupině jsou užitkové vozy značky Škoda Fabia, které jsou určeny pro zaměstnance pracující ve skladu a techniky. Tyto vozidla mohou používat i pro osobní účely. Druhá skupina nabízí užitkové vozy značky Volkswagen Passat. Tento služební automobil je poskytnut především vedení firmy, managementu a ekonomickému útvaru firmy.

Notebooky jsou poskytovány pro soukromé účely zcela běžně, zaměstnavatel ochotně poskytuje elektronická zařízení včetně notebooků a tabletu. Chytré telefony jsou nedílnou součástí pracovního vybavení zaměstnance. Nedávno byly zakoupeny nejnovější modely čínské značky Xiaomi. Zaměstnanci jsou velmi spokojeni s těmito zařízeními a rádi benefity využívají.

4.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Ve společnosti REMER, a.s. plánování počtu zaměstnanců závisí od aktuální pozice na trhu, počtu volných míst v organizaci a také stavu pracovníků v minulém sledovaném období. Plán pro následující období je sestavován podle aktuální potřeby a stávajícího období. Pro tyto účely vedení společnosti obstarává jednotlivé potřeby pracovníků. Po získání potřebných informací jsou využity metody pro zajištění potencionálních zdrojů uchazečů. Mezi tyto metody patří zdroje, jakož to interní, tak i externí. Kombinací těchto zdrojů dochází k nejlepšímu možnému výběru potencionálního zaměstnance.

Interní zdroje – tuto metodu používá podnik nejčastěji. Po dosavadních zkušenostech je to nejosvědčenější metoda, která preferuje vlastní zaměstnance před externími zájemci. Dochází k rekvalifikaci původních zaměstnanců. Druhou variantou je doporučení interního zaměstnance. Tato forma se vyskytuje v podniku a je velmi využívána.

Externí zdroje – tato metoda je používána, když interní zdroje nedokážou naplnit požadované kapacity. Zahrnuje tyto způsoby:

- spolupráce se středními školami v regionu – firma dlouhodobě spolupracuje se středními školami v regionu a potencionální uchazeče hledá z řad studentů,
- osobní intervence – uchazeč osobně navštíví firmu, kde odevzdá životopis a dostane k vyplnění příslušný dotazník (např. důvod změny zaměstnání, možnost nástupu). Pokud se do této doby vytvoří místo, je informován a pozván na vstupní pohovor. Poté je seznámen s výkonem a obsahem své práce, při možných pochybách je přezkoušen vedoucím směny. Když všechno jde skvěle, je s ním uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou,
- výběr z inzerce přes média, internet – pracovní portály a stránky úřadu práce. Ve firmě vědí, že tato forma je největším lákadlem pro nové zaměstnance. Bohužel ve firmě se nenachází personalista a proto, tuto problematiku řeší osoba, kterou pověří vedení,
- využití agentury poskytující personální služby – firma má sjednanou smlouvu,
- spolupráce s úřadem práce – firma od svého založení spolupracuje s úřadem práce a je nakloněna ke spolupráci s potencionálním zaměstnancem z úřadu práce.

4.4 Dotazníkové šetření

Součástí analýzy současného řízení a motivace zaměstnanců ve společnosti REMER, a.s. bylo také dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na aktuální pracovní podmínky na

pracovišti, spojené s vedením lidí a motivaci, která bezesporu napomáhá k lepším výsledkům a spokojenosti v zaměstnání. Průzkum měl za úkol poukázat a odhalit možné nedostatky ze strany zaměstnavatele. Dále získat možnou zpětnou vazbu a připomínky pracovníků, které by následovně mohly být nápomocné k vyřešení dosavadní nespokojenosti a mířit tak většinu poděšení z práce.

Pro uskutečnění průzkumu byl použit dotazník v elektronické formě vytvořený na serveru www.vyplnto.cz, který byl prostřednictvím administrativního oddělení zaslán všem zaměstnancům. V době dotazování pracovalo ve firmě 30 zaměstnanců. Dotazování se zúčastnilo 18 respondentů, čímž návratnost byla ve výši 60 %. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 8. 4. – 17. 4. 2019. Pro jeho vyplnění byl poskytnut dostatečný časový prostor.

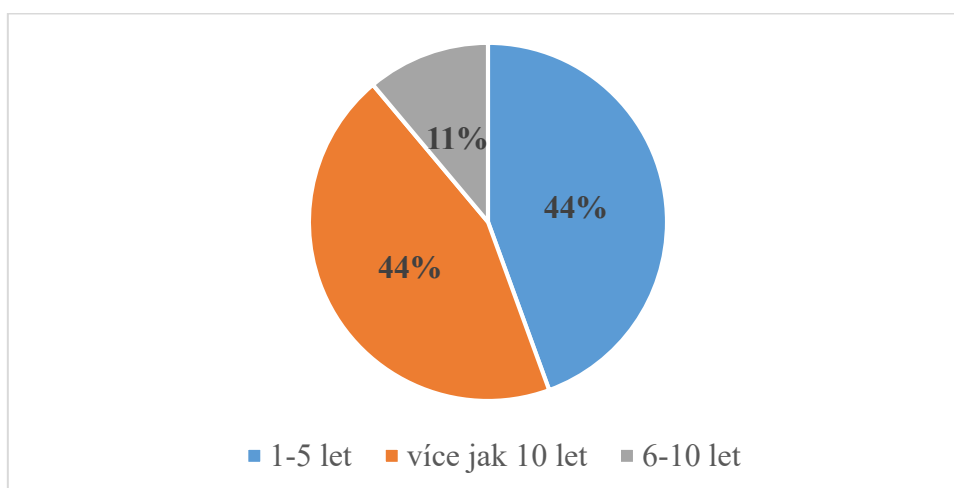
Obsahem bylo 20 otázek spojených s hlavním tématem této práce. Dotazník byl jednoduše zpracován, použité otázky byly srozumitelné a přehledné. Dotazník byl rozdělen do tři části. Devět otázek bylo zaměřeno na řízení ve firmě, sedm na motivaci a odměny, v závěru vystupovaly čtyři otázky na strukturu respondentů, tj. otázky na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní zařazení. Vzor dotazníku je umístěn v příloze č. 1 této práce.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 Ve firmě pracuji

První otázka byla zaměřena na délku pracovního poměru ve společnosti. Respondenti odpovídali nejčastěji: do jednoho roku do pěti let a více jak 10 let. Z čehož lze usoudit, že společnost zaměstnává jak dlouhodobé zaměstnance, tak i zaměstnance, kteří jsou ve firmě do pěti let. Lze říci, že ve firmě pracují především lidé, kteří se vyskytují na pracovním trhu dlouhodoběji, což evokuje k větší praxi a zkušenostím těchto lidí. Vyskytla se i skupinka respondentů, konkrétně dva, kteří pracují ve firmě v rozmezí pět až deset let. Tato skupina stanovuje necelých 12 procent.

Graf 4.1 - Grafické znázornění otázky č. 1

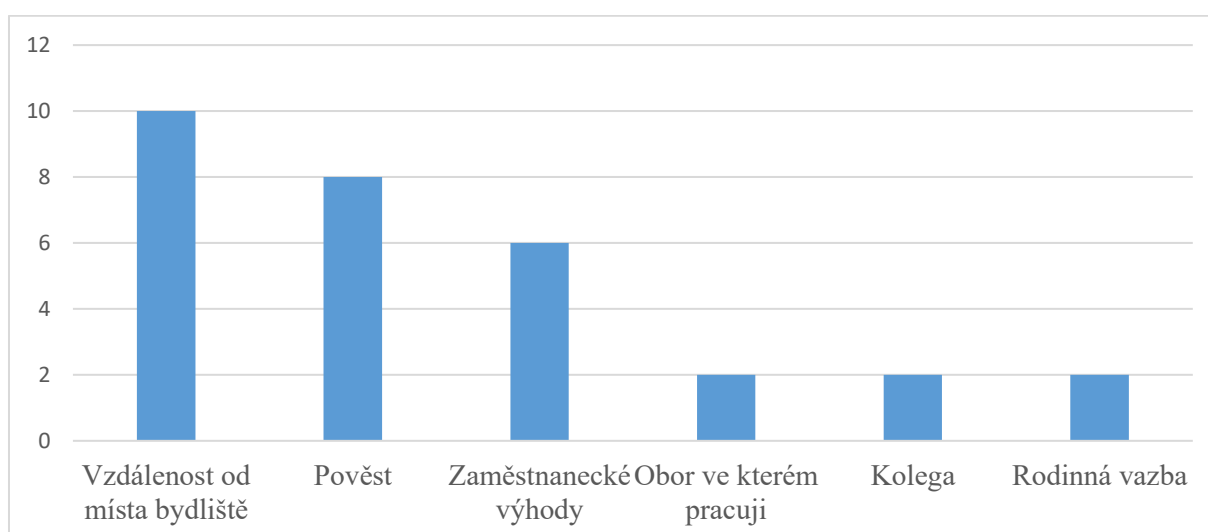


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Co Vás přimělo k tomu vybrat si práci ve společnosti REMER, a.s.

Druhá otázka byla zaměřena na uskutečněnou volbu, vybrání si právě společnosti REMER, a.s. Valná většina zaměstnanců si před vstupem do nového zaměstnání stanoví kritéria, která je ochotna podstoupit před nástupem do zaměstnání. U každého člověka, potažmo zaměstnance se jedná o individuální faktor, který následně ovlivní jeho výběr. Snahou bylo dozvědět se, co vedlo nynější zaměstnance k volbě zaměstnání u této firmy. Z grafu je patrné, že převažuje odpověď dostupnost z místa bydliště a zároveň pověst, která v regionu nemá obdoby. Zřejmě faktor dostupnosti dopravy do zaměstnání je pro zaměstnance REMER, a.s. velmi klíčový.

Graf 4.2 - Grafické znázornění otázky č. 2

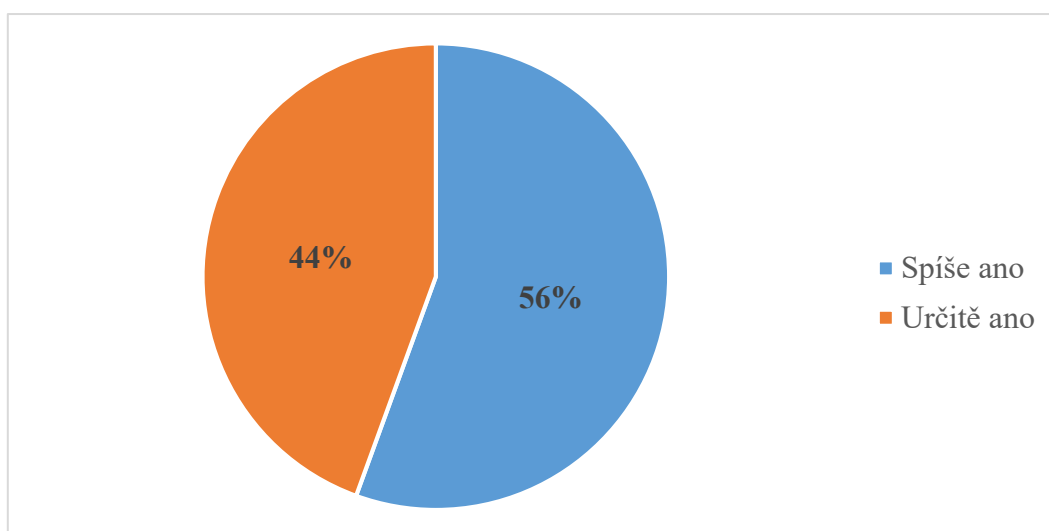


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Je dostatečná komunikace a zájem o zaměstnance ze strany vedení

Předpokladem pro tuto otázku jsou komunikační, znalecké a manažerské schopnosti vedení podniku. Klíčovou roli zde určitě sehrála snaha vedení pořádat besedy, které se uskutečňují poslední dva roky. Tato otázka po vyhodnocení, jednoznačně poukazuje na velkou spokojenost se zaměstnavatelem, který je ochoten věcně komunikovat a případně pomoci s jakýmkoliv problémem, který se týká zaměstnance. Většina, tj. deset respondentů odpovědělo: spíše ano a dalších osm určitě ano, což představuje velmi pozitivní výsledek.

Graf 4.3 - Grafické znázornění otázky č. 3

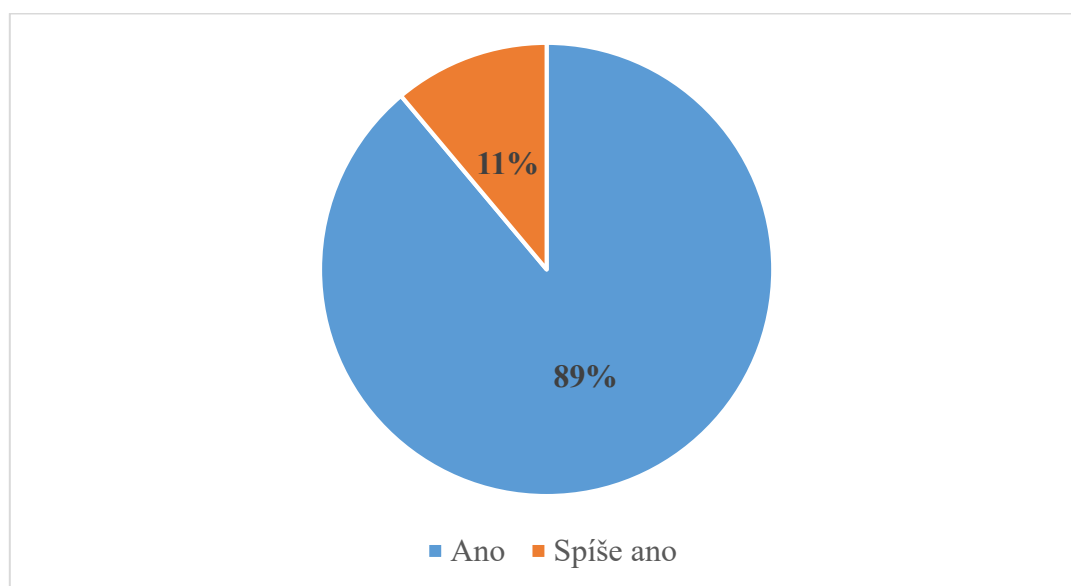


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?

Následující otázka navazovala přímo na předchozí otázku. Je zřejmé, že zaměstnavatel plní svou roli velmi odpovědně, když se objeví jakákoliv pochybnost či komplikace. Pro efektivní řízení firmy je nezbytnou součástí se zajímat o problémy podřízených. Drtivá většina, tj. šestnáct respondentů odpovědělo ano, další dva spíše ano. Zde je taky patrné, že není co vytknout vedoucí osobě, tudíž převládá spokojenost. Laickým okem je patrné, že zaměstnavatel je pozorný a zájem z jeho strany je patrně velmi nadprůměrný.

Graf 4.4 - Grafické znázornění otázky č. 4

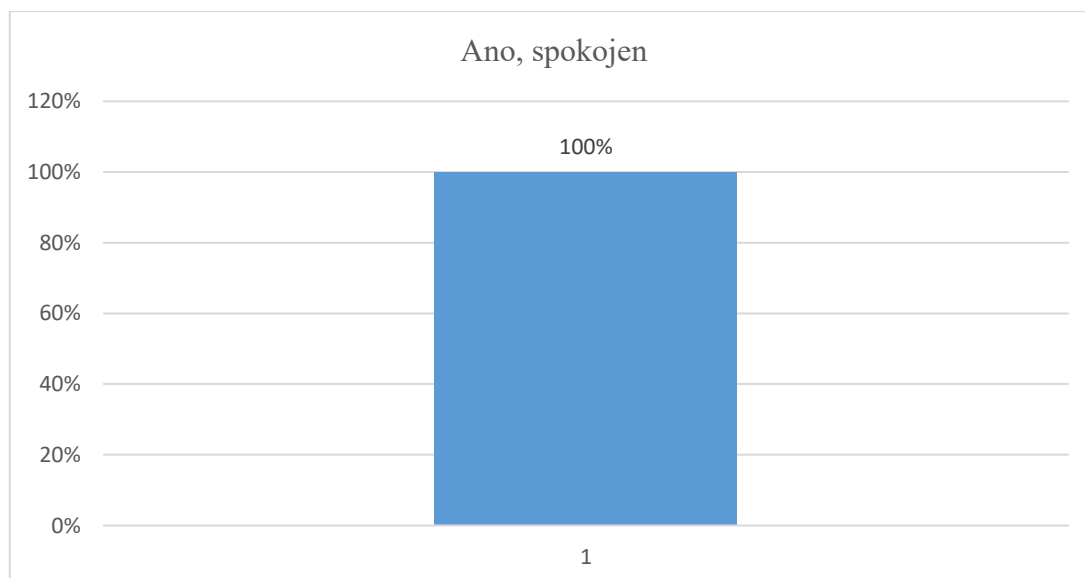


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 Jste spokojen se svými kolegy/kolegyněmi na pracovišti

Zabránit konfliktním situacím na pracovišti je poměrně obtížné. Různorodost lidí je veliká, navzdory tomu spokojenost se spolupracovníky je zde nanejvýš vynikající. 100 % respondentů zodpovědělo, ano, spokojen, z čehož lze usuzovat, že atmosféra na pracovišti je příjemná a zřejmě nedochází k absurdním, nestandardním a sporným situacím.

Graf 4.5 - Grafické znázornění otázky č. 5

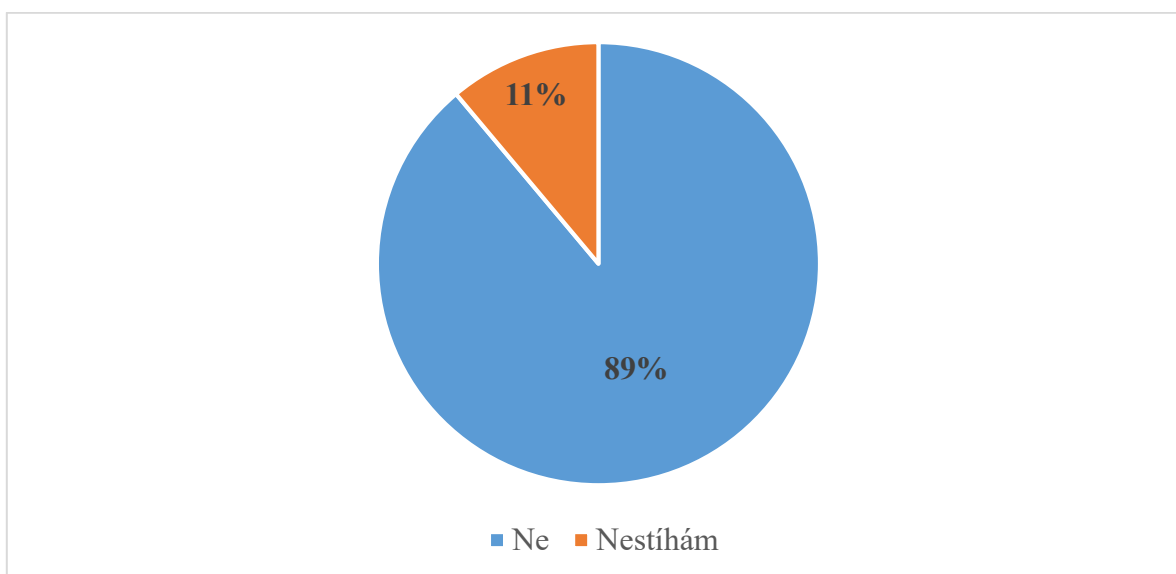


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Vnímáte ze strany svého zaměstnání jakékoli demotivující prvky?

V této otázce se zaměřujeme na zásadní aspekty respondentů, spojené s jejich prací, zdali dochází k jakési nechuti, případně jak je to s časovou náročností. Zde lze konstatovat téměř s 89 %, přesností, že nedochází k demotivaci. Pouze dva zaměstnanci se vyjádřili, že tempo, které je nastaveno v organizaci, je vyšší, než jsou schopní za normálních podmínek akceptovat. Patrně se jednalo o větší zakázku a někteří zaměstnanci byli značně vytížení.

Graf 4.6 - Grafické znázornění otázky č. 6

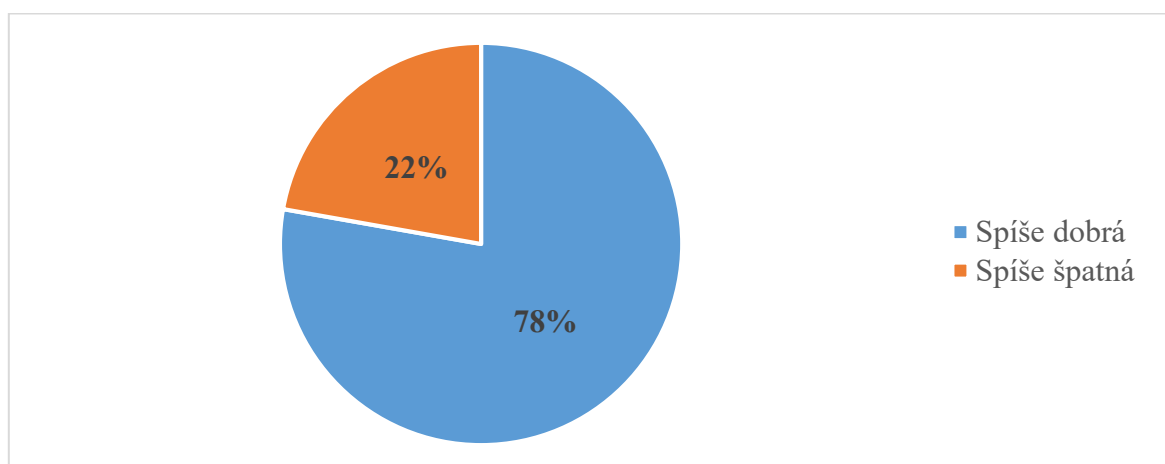


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Informovanost o zaměstnaneckých výhodách (benefitech apod.), které společnost poskytuje svým zaměstnancům, je

Pro zaměstnance společnosti REMER, a.s. je informovanost o možných zaměstnaneckých výhodách spíše dobrá, zdejší faktor poukazuje na neúplnou informovanost, respektive povědomí o zaměstnaneckých benefitech není zcela nejlepší. Dalším faktem je, že 4 zaměstnanci, což činí přibližně 22.22 %, uvedli možnost spíše špatná, což evokuje k menší neinformovanosti a tím možné ztrátě a pocitu křivdy u zaměstnance.

Graf 4.7 - Grafické znázornění otázky č. 7

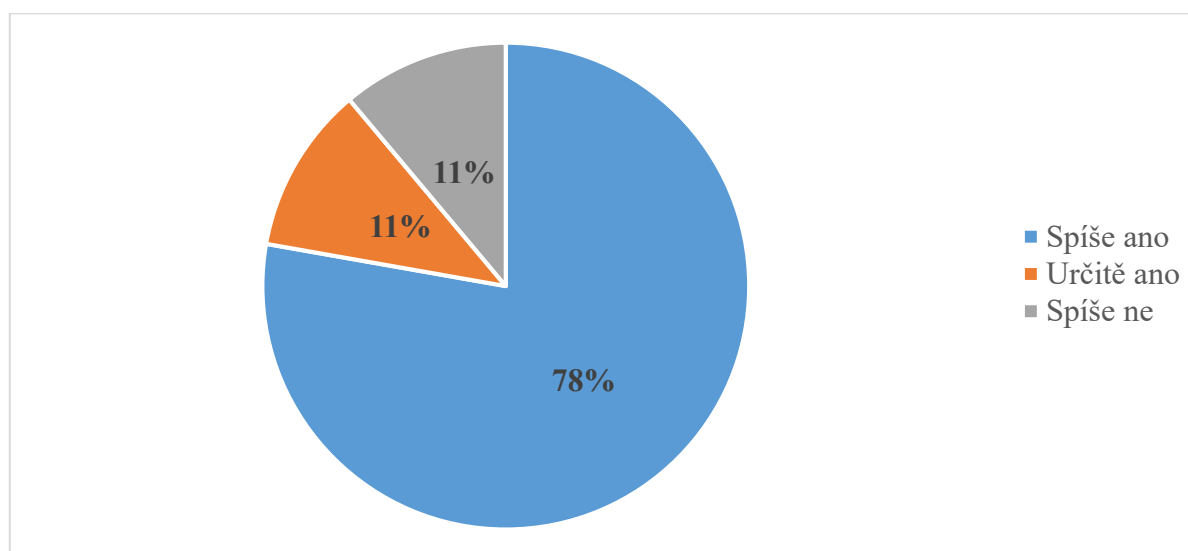


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám jsou nabízeny

V této otázce je návaznost na předchozí. Dle názoru autora se dá předpokládat, že výsledné hodnoty jsou příznivé. Téměř 78 % zvolilo odpověď spíše ano, tedy 14 zaměstnanců je poměrně spokojených. Další dva zaměstnanci, jsou velmi spokojeni a poslední dva spíše nespokojeni. Zaměstnanci zřejmě využívají svých zaměstnaneckých výhod a jsou pro ně dostačující.

Graf 4.8 - Grafické znázornění otázky č. 8

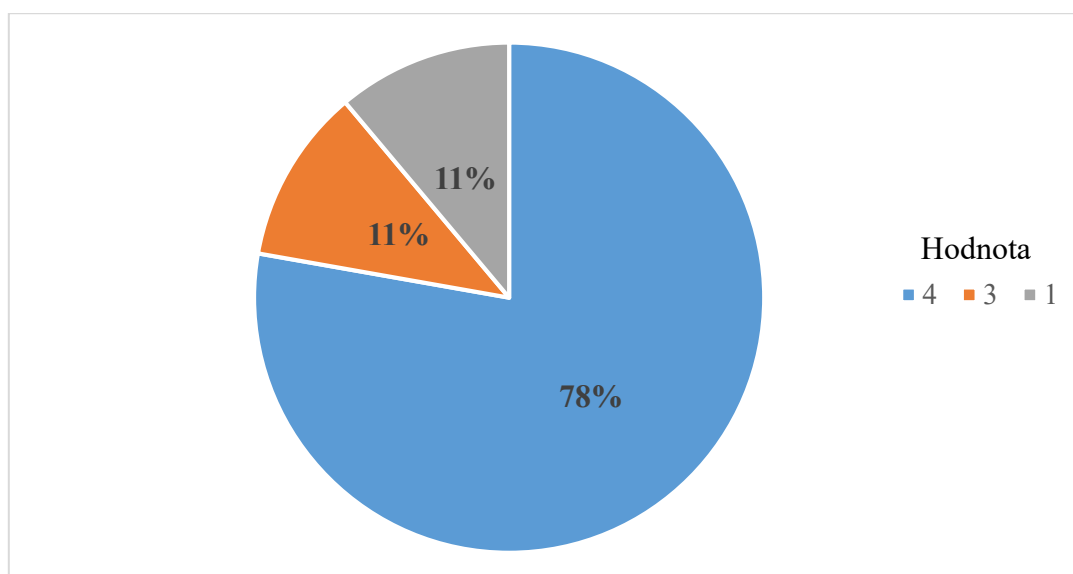


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9 Jste spokojen s finančním ohodnocením ve svém zaměstnání?
1 velmi spokojen, 5 velmi nespokojen**

Na základě odpovědi získaných, položením této otázky lze předpokládat, že zaměstnanci jsou, co se týče jejich finančního ohodnocení, tedy mzdy poněkud nespokojení. Velké procento, které tvoří necelých 78 %, ohodnotilo spokojenost s výší své mzdy hodnotou čtyři. Další zaměstnanci hodnotou tři, což je neutrálně střed, a pouze dva zaměstnanci ohodnotili svou finanční odměnu známkou výborně. Vedení firmy by mělo podniknout opravné či fixační kroky.

Graf 4.9 - Grafické znázornění otázky č. 9

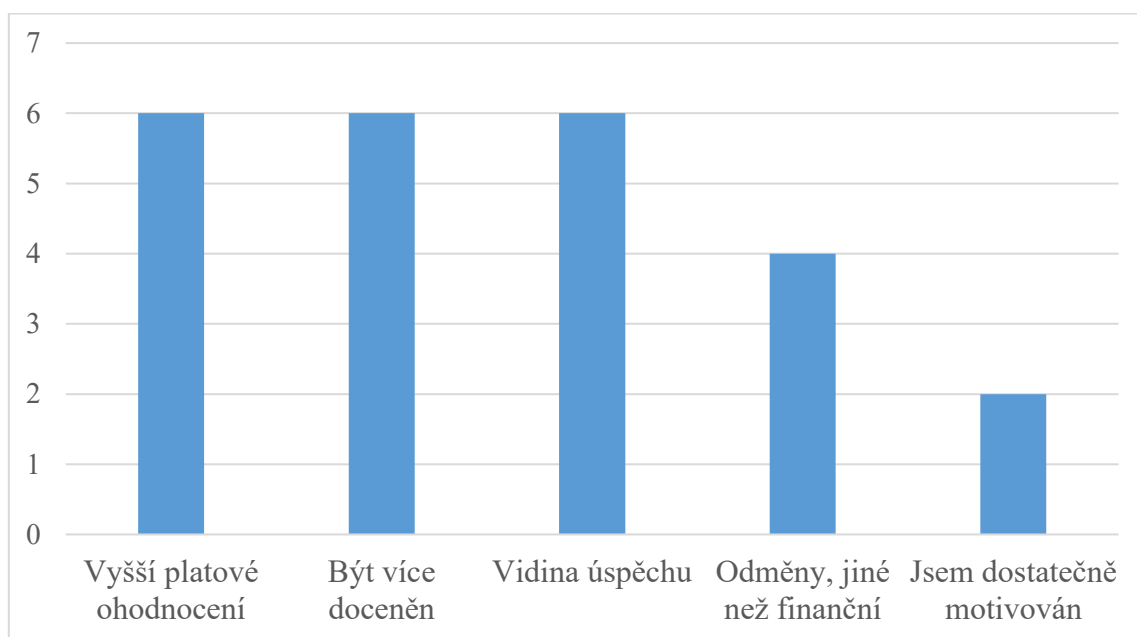


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Co by se mělo změnit, abyste byl více motivován k práci?

Tato otázka měla na výběr z více možností. Respondenti odpovídali velmi podobně. První tři příčky byly zvoleny: vyšší platové ohodnocení, být více doceněn a vidina úspěchu. Další příčku obsadily odměny, jiné než finanční. Překvapivě málo respondentů zvolilo možnost, že již jsou dostatečně motivováni.

Graf 4.10 - Grafické znázornění otázky č. 10

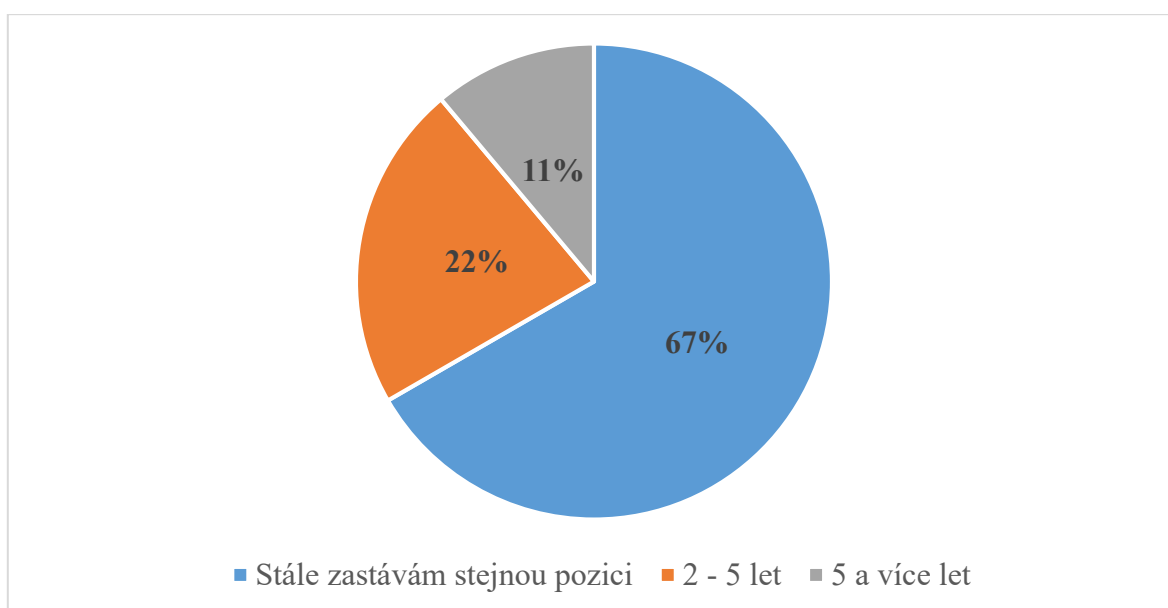


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Po jak dlouhé době jste byl/a povýšen/á

Šedesát sedm procent respondentů uvedlo, že zastává pořád tu stejnou pozici. Dalších dvacet dva procent uvedlo, že dosáhlo povýšení během dvou až pěti let a pouze dva zaměstnanci, tedy jedenáct procent, bylo povýšeno během více let. Zde je patrné, že zaměstnanci prozatím neměli možnost, nebo nebyla jim dána příležitost, aby se posunuli v profesním životě.

Graf 4.11 - Grafické znázornění otázky č. 11

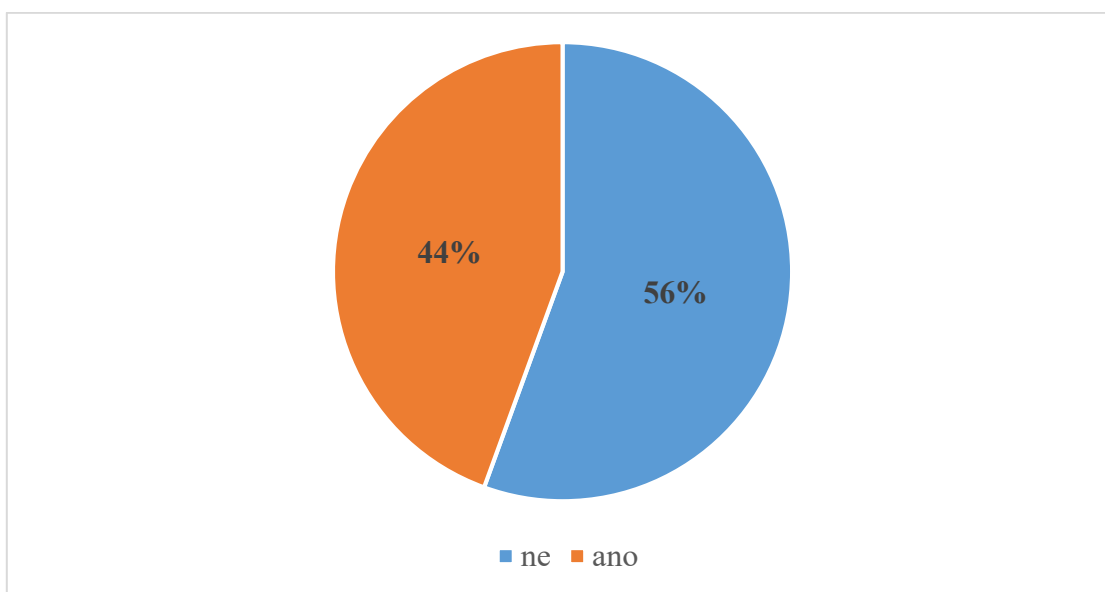


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Souhlasíte s výrokem: „Se zvyšující se mzdou, roste pracovní výkon?“

U otázky číslo dvanáct se autor zajímá, jak je vnímána prostřednictvím zaměstnanců, uvedená hypotéza. Zda je platná a souhlasí s ní. Při této otázce pozorujeme, že deset zaměstnanců nesouhlasí a osm je přesvědčeno, že ano. Tedy hypotéza, ačkoliv těsně, se nepotvrdila.

Graf 4.12 - Grafické znázornění otázky č. 12

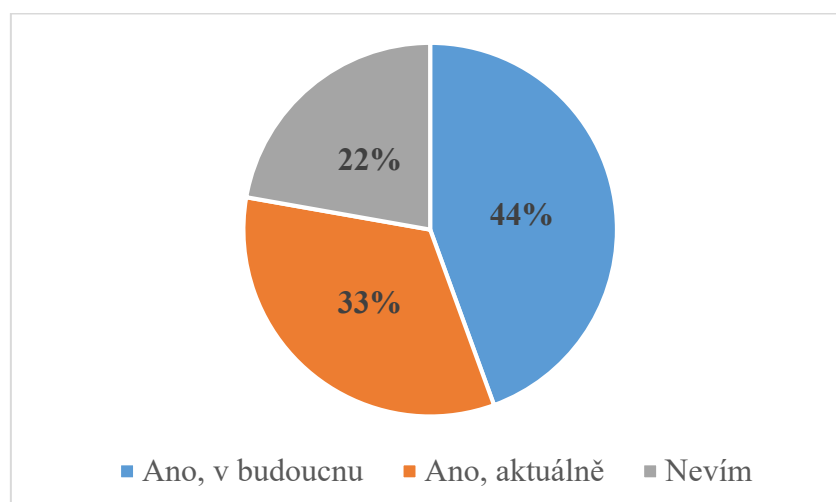


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Máte zájem se dále profesně vzdělávat?

Třináctá otázka se zaměřuje na samotnou ochotu zaměstnanců podílet se na profesním či kariérním růstu. Převažovaly pozitivní odpovědi, tedy ano, buďto aktuálně či v budoucnu. Pro zaměstnavatele pozitivní zpráva. Neopomeneme fakt, že dvacet dva procent, což jsou čtyři zaměstnanci, vybrali odpověď nevím.

Graf 4.13 - Grafické znázornění otázky č. 13

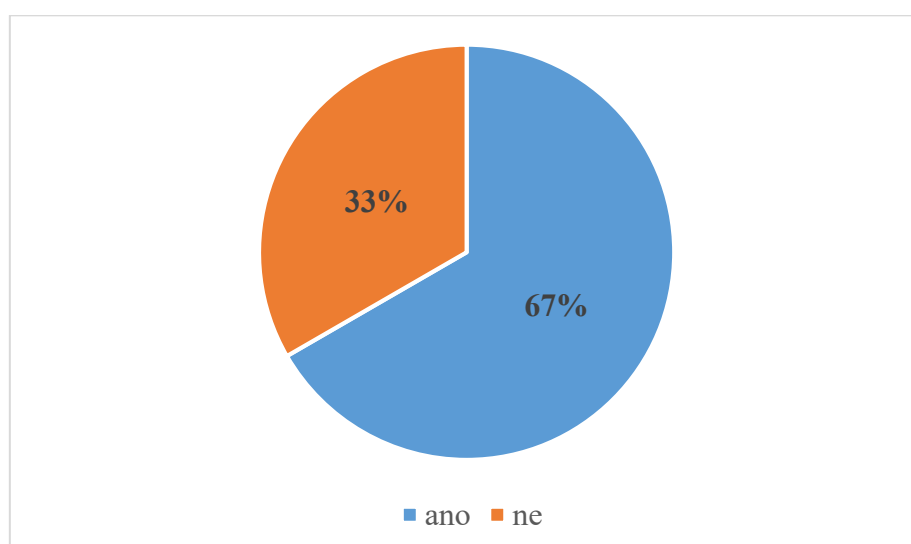


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání

Zde jsou respondenti dotázáni, zda při současné chuti se vzdělávat, byli by ochotni zainvestovat své peníze. Výsledky pro ano téměř šedesát sedm procent, pro ne třicet tři procent. Z této otázky můžeme konstatovat, že ochota zaměstnanců se dále vzdělávat je relativně velká. Otázkou je tedy, zda zaměstnavatel je schopen přispět anebo si to budou platit sami.

Graf 4.14 - Grafické znázornění otázky č. 14

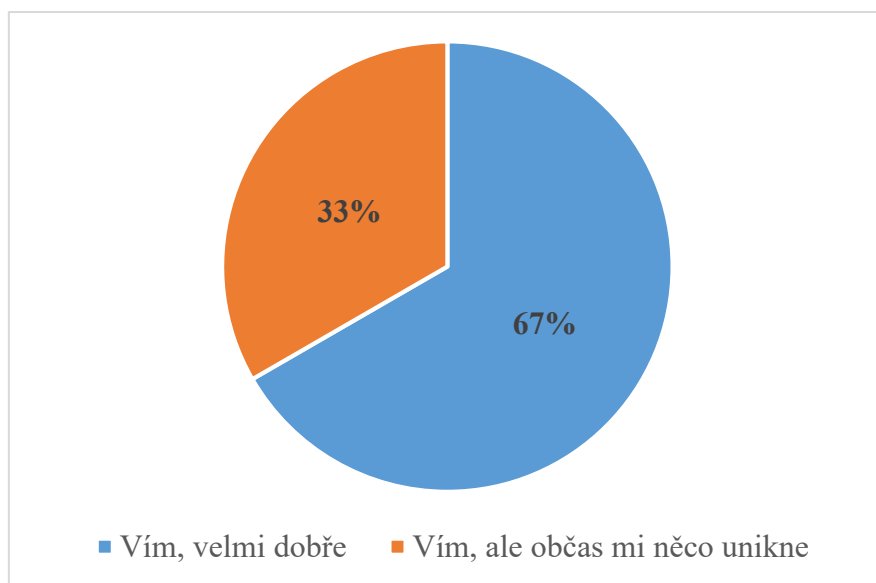


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás zaměstnavatel očekává?

Každý zaměstnanec má právo vědět, co se od něj očekává, co je náplní jeho práce, v jaké kvalitě má vykonanou práci odvádět. Výsledky v této otázce jsou velmi přijatelné. Napovídá tomu fakt, že informovanost v této společnosti je na dostačené úrovni. V této otázce se zaměřujeme na fakt, jak zaměstnanci jsou ztotožnění s úkolem své práce. Dle výsledku šedesát sedm procent se dá předpokládat, že informovanost je relativně dostatečná.

Graf 4.15 - Grafické znázornění otázky č. 15

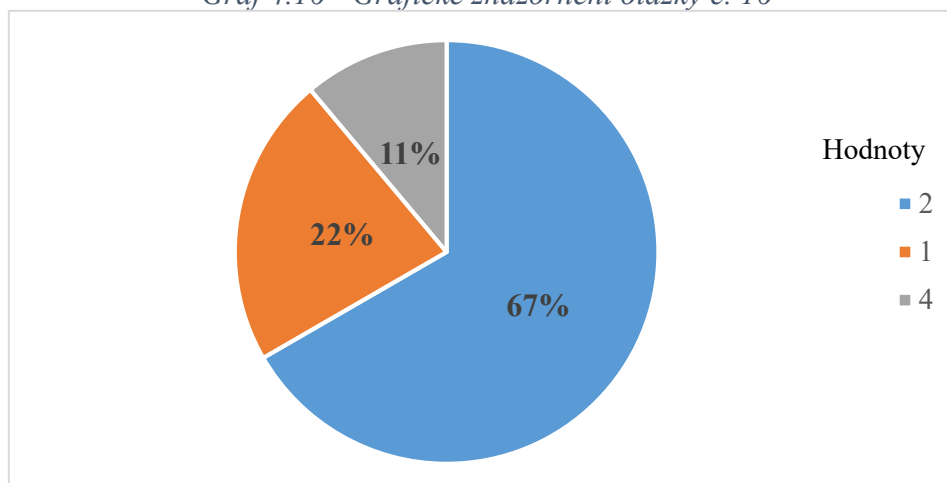


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Ohodnot'te svého zaměstnavatele 1 nejlepší, 5 nejhorší

Otázka zaměřená na hodnocení zaměstnavatele, kde hodnotíme jako na stupnici ve škole: 1 nejlepší, 5 nejhorší. V průměru se dá vycházet, že hodnocení zaměstnavatele dopadlo poměrně slušně. Respondenti uvedli z šedesáti sedmi procent hodnotu dvě. Objevila se i hodnota jedna, kterou zvolili až čtyři respondenti. Ovšem zaznamenána byla i hodnota čtyři, která minimálně narušuje poměrně slušný a pozitivní výsledek. Lze konstatovat fakt, že zaměstnavatel by se měl pozastavit nad určitými svými rozhodnutími.

Graf 4.16 - Grafické znázornění otázky č. 16

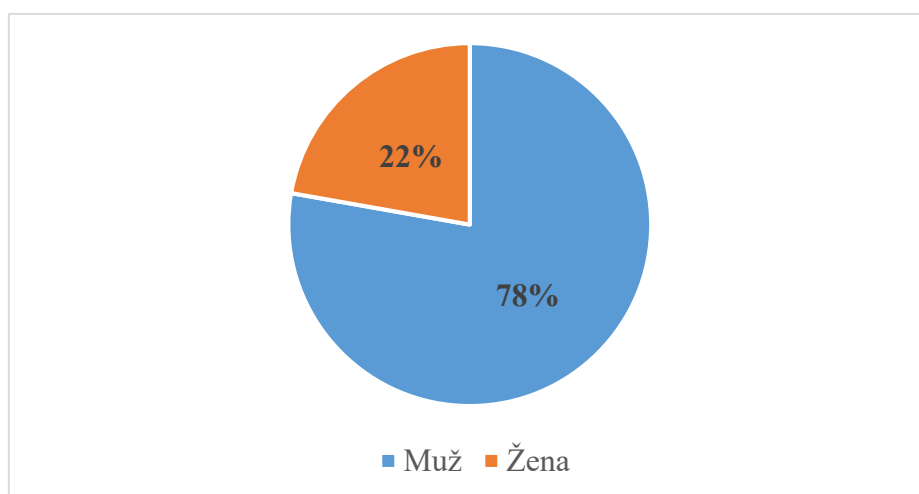


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 Pohlaví

Otázka číslo 17 identifikuje pohlaví respondentů. Níže uvedený graf zobrazuje výsledky celkového součtu mužů a celkového součtu žen. V dotazování se většinou účastnili muži, a to v počtu čtrnáct. Ženy představovaly ve výzkumu čtyři jednotky. Je tomu tak především z důvodu, že se jedná o technicky zaměřenou firmu. Pracovníci, kteří zde vykonávají své povolání, musí mít dostatečnou fyzickou sílu. Při montování tepelných ohřevů, instalaci kotlů, turbín a dalších specializovaných zařízení poskytovaných firmou, je potřeba ohromnou energii a zručnost. Ženy ve společnosti, pracují na administrativním oddělení, kde jejich náplní práce je zajišťování aktivní pomoci kolegům z jiných úseků, komunikují s úřady a orgány veřejné správy.

Graf 4.17 - Grafické znázornění otázky č. 17

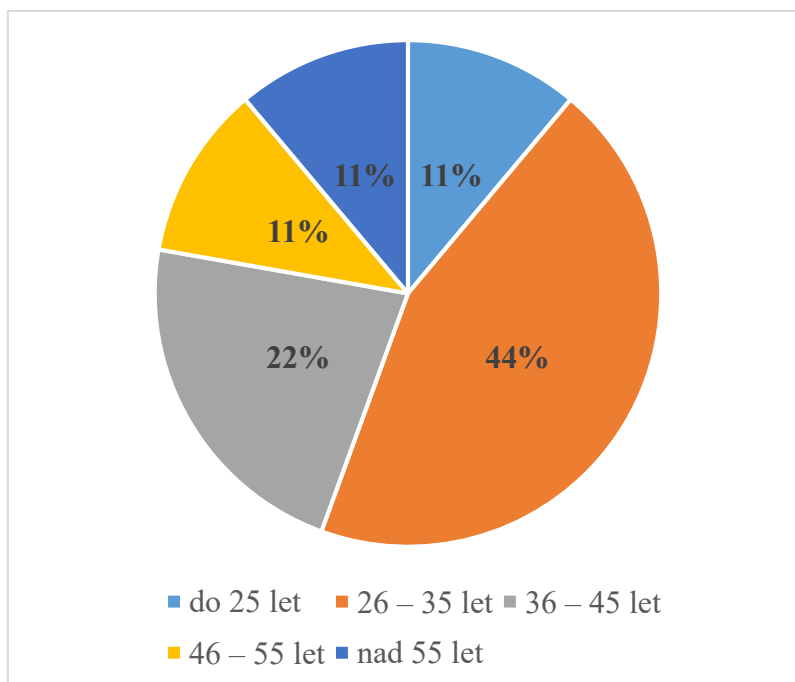


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 Věk

Otázka číslo 18 identifikuje věk respondentů. Přiložený graf vykresluje procento obsazenosti v organizaci REMER, a.s., přičemž jasně převažuje průměrný věk od 26 do 35 let, který je tvořen téměř 45 procenty. Tento výsledek poukazuje nato, že ve firmě pracuje poměrně mladá generace.

Graf 4.18 - Grafické znázornění otázky č. 18

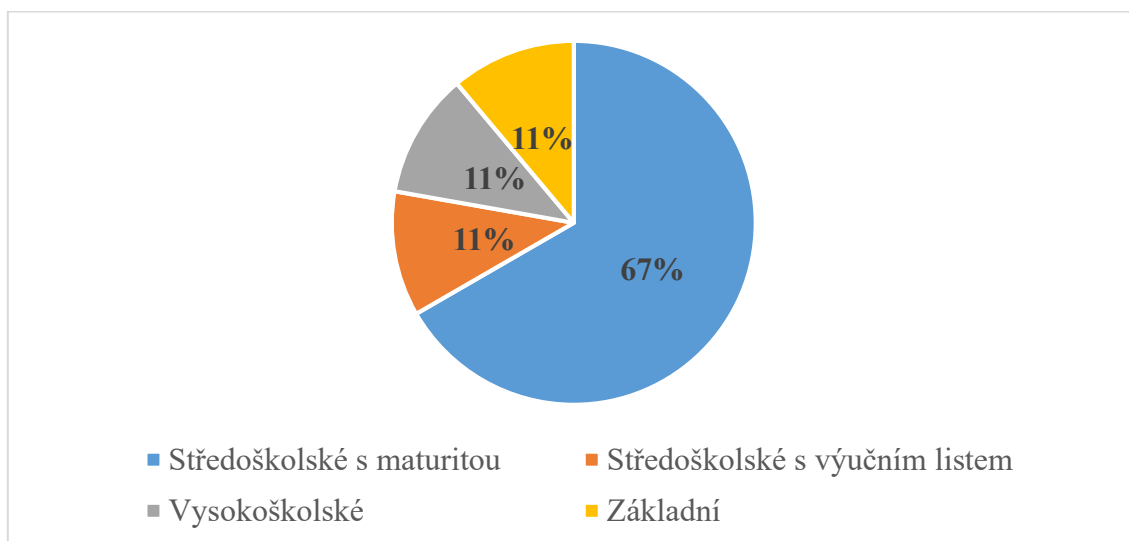


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejčastěji vyskytující se odpovědí v otázce na vzdělání je středoškolské s maturitou, kterou vybralo až 67 % respondentů. Možnost vysokoškolského zvolilo 11 % respondentů. Alternativa středoškolské s výučním listem vybralo 11 % dotazovaných a objevilo se i základní, které také vykazalo hodnotu 11 %. Je tedy možné konstatovat, že pracovníci z většiny jsou osoby se středoškolským vzděláním s maturitou. Pro výkon práce v odvětví, kterému se společnost věnuje, je toto vzdělání dostačující.

Graf 4.19 - Grafické znázornění otázky č. 19

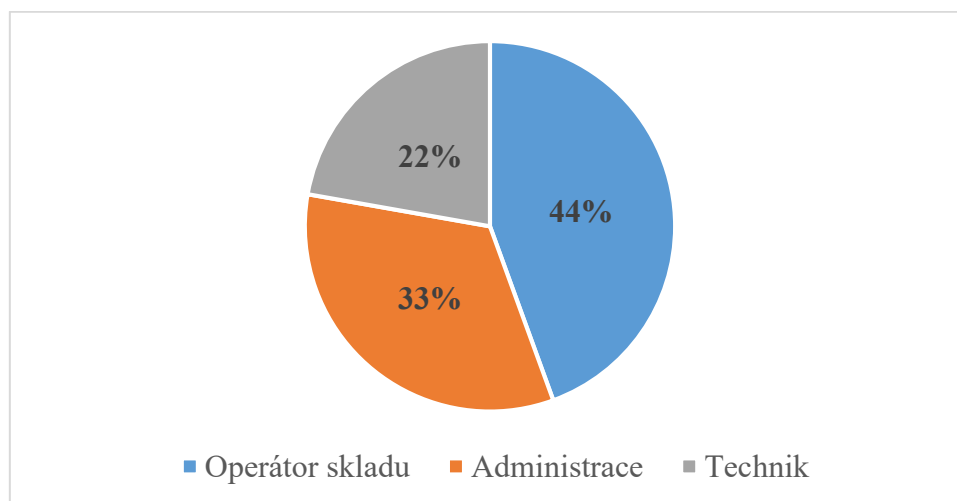


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 Pracovní zařazení

V poslední otázce zaměstnanci uvádějí svou pracovní pozici, na které pracují ve společnosti REMER, a.s. Z výšečového grafu vyplývá, že: necelých čtyřicet pět procent tvoří operátoři skladu, třicet tři procent tvoří administrace a dvacet dva procent tvoří profesionální technici. Zde se potvrzuje tvrzení z otázky č. 16, kde z výsledku bylo zřejmé, že se jedná o technický podnik, většinu představovali muži. Níže vyobrazený výšečový graf poukazuje na to, že převažují technické profese. Práce těchto profesí vyžaduje značnou vydanou energii pro stěhování, sestavování a montování, a proto je určená spíše pro muže. Ženy zastávají administrativní pozice, které jsou neméně důležitými pro správné fungování podniku.

Graf 4.20 - Grafické znázornění otázky č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Po důkladném ověření a vyhodnocení dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno pár nedostatků a drobných chyb, ve zkoumané oblasti, tj. řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců, dojde k analýze, případným návrhům, a opatřením, které jsou nejrelevantnější a nejprospěšnější pro podnik.

Postupně, jak šly otázky v dotazníkovém šetření, bude probíhat analýza problému. Z výsledků je patrné, že v globálu organizace funguje dostatečně dobře a nejsou přítomny jakési fatální selhání ze strany vedení. Důležitým faktem je, že zaměstnanci jsou dobře proškolení a pracují v týmech. Každý tým má svého vedoucího a tím je větší jistota, že skupinka je pod odborným dohledem. Nicméně všechny rady a doporučení budou směřovány pro vedení podniku, tak i pro vedoucí skupin.

Otázky, které se zaměřovaly na atmosféru, jež vládne na pracovišti, meritorně se týkaly komunikace, vztahů s ostatními pracovníky a možných demotivujících prvků. Po vyhodnocení těchto tří otázek docela překvapivě dopadlo nad míru pozitivně. Žádný z pracovníků neuvedl jedinou výtku vůči svým kolegům. Tento fakt předurčuje v budoucnu možnou větší chuť a přátelské vztahy, které mohou být velmi nápomocné pro nově příchozí zaměstnance a potenciální kolegy.

Ačkoliv aktuálně převládají kladné výsledky, autor doporučuje sledovat aktuální dění a případné možné spory, konflikty okamžitě řešit, pokud možno odlehčeným způsobem. Je známo, že lidé mají různé názory a postoje, které někdy evokují v možné názorové rozpory a konfrontace. Proto je vhodné věnovat se mezilidským vztahům na pracovišti nepřetržitě.

Autor dále doporučuje, aby vedení napomáhalo a vyvíjelo úsilí nadále podporovat snahu o dobré vztahy na pracovišti. Mezi tyto aspekty je vhodné zařadit kulturní akce, firemní večírky, společné zájezdy, které obohatí zaměstnance. Akce tohoto typu dopomohou k rozvoji vztahu zaměstnanců, jak mezi sebou, tak i mezi vedením.

Vedení organizace musí znát své zaměstnance. Pro nově příchozí pracovníky je vhodné vytvořit adaptační večírečky, kde sami sebe představí a začlení se do kolektivu. Společenské akce mohou dopomáhat vedoucím při rozhodování se, jakou zvolit metodu motivace. Je zřejmé, že vzájemné interakce a poznávání se mezi pracovníky a vedením přináší obrovské výhody, ze kterých vytěží obě strany.

Otázka týkající se finančního ohodnocení je patrně Achillovou patou výše jmenované organizace. Vysoké procento dotazovaných uvedlo nízkou spokojenost s výší finančního ohodnocení. Respondenti měli seřadit, jak moc jsou spokojeni, s aktuální výší odměny. Zde musí dojít ke konfrontaci s vedením. Ideálním by bylo vyslat zástupce své skupiny a dohodnout potencionální setkání s vedením a vést dialog o možném navýšení mezd pro následující kvartál.

Dále velmi nedostatečným faktorem pro motivaci zaměstnanců, je dle autora otázka karierního růstu. Respondenti především uvedli možnost „Stále zastávám stejnou pozici“. Zde je patrné nedostatečné ohodnocení. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci nejsou spokojeni se svou odměnou za vykonanou práci, to nepochybně souvisí i s karierním růstem. Operátoři skladu, zřejmě by chtěli postupem času obměnit svou pozici a povýšit na montéra. Tím by se zvedla pracovníková morálka. Pracovník by se cítil spokojen a zde by docházelo k většímu využití jeho potenciálu.

Podle smlouvy má každý zaměstnanec podniku uvedenou fixní a variabilní složku mzdy. Lze tedy předpokládat, že variabilní složka by se měla s rostoucím výkonem navyšovat. Je vhodné zaměstnance motivovat na základě jeho dosažených výsledků. Každý měsíc vyhlášovat tzv. zaměstnance měsíce. Zaměstnanec bude motivován k odvedení více práce. První tři příčky budou ohodnoceny buďto finančním příspěvkem anebo hmotným benefitem, např. dárkovými poukazy. Finanční příspěvek je navržen takto: pro první místo částka ve výši 3000 Kč, pro druhé místo částka ve výši 2000 Kč a pro třetí místo částka ve výši 1000 Kč. Výše jmenované finanční příspěvky by společnost ročně stály asi 72 000 Kč.

Poměrně zajímavým zjištěním je, že téměř všichni respondenti uvedli, že práci, kterou vykonávají, dělají rádi, s čímž souvisí i poměrně dlouhodobá působnost dotazovaných v podniku. Dotazník poukázal na fakt, že téměř 45 % zaměstnanců společnosti REMER, a.s. pracuje ve společnosti déle jak 10 let, z toho další početní skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují do 5 let. S takto příznivou situací se může firma ve svém okolí pyšnit. Tyto údaje poukazují na nízkou fluktuaci. Společnost navzdory tomuto kladnému jevu musí i nadále pečovat o své zaměstnance a postupně jim dávat prostor pro zlepšení jejich výkonů. Vděčnost těmto zaměstnancům, by měla být projevena speciálním balíčkem výhod. Příkladem může být komfortnější vybavení.

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro budoucnost firmy je nepochybně vzdělávání zaměstnanců. Podle dotazníkového šetření je nadpoloviční většina ochotna se vzdělávat. Ovšem, co se týče financování, respondenti by zajisté ocenili finanční příspěvky. Proto není

od věci nabídnout dvakrát ročně příspěvek na libovolné vzdělávání se zaměstnance. Zaměstnanec poskytne veškeré informace svému vedoucímu a ten prostřednictvím administrace předá vedení potřebnou dokumentaci. Vedení může nabídnout jinou alternativu anebo jednoduše schválí a vše je v procesu. Výše příspěvku na vzdělání, autor navrhuje v rozmezí od 1000 Kč do 2000 Kč.

Poslední doporučení se týká zaměstnání lidí do dvaceti pěti let. Jsou to lidé v produktivním věku, kteří po vystudování sice potřebují zaškolit, avšak mohou přijít s inovativními a kreativními nápady, které dodají podniku možný nový nadhled. Dle dotazníků ve firmě pracuje malé procento této generace. Zaměření by především mělo být na střední školy v regionu, ačkoliv je pravdou, že firma postupně začíná spolupracovat se středními školami, je doporučující tento kanál prohloubit.

Pro příklad, autor navrhuje navázat spolupráci se Střední odbornou školou Třineckých železáren. Tato soukromá škola se nachází v okrajové části města Třinec a obory, které jsou na ní vyučovány, skvěle zapadají do konceptu společnosti Remer, a.s. Zřejmě nejadekvátnější řešení je studenty nalákat na tzv. den otevřených dveří, kde již zaměstnaní pracovníci provedou, případně budoucí zaměstnance dílnou, sklady a výrobními halami.

Z důvodu obsáhlosti tématu, autorem předkládaná práce se zaměřuje na konkrétní činnosti podniku. Především se jedná o oblast, která má největší rezervy a působí největší obtíže v organizaci REMER, a.s. Navržená opatření, která jsou uvedena v této práci, jsou schopná do jisté míry dočasně potlačit problémy, které byly zmíněny přes zaměstnance.

Pro dlouhodobější efekt, je potřeba udělat podrobnější analýzy a použít dostupné techniky. Portfolio dostupných metod a technik řešení problému si musí osvojit každý manažer. Případně další problémy řešit s odborně příslušnými specialisty.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo provést aktuální posouzení řízení lidských zdrojů a motivace ve společnosti REMER, a.s. Pro tyto účely byl zvolen dotazník, který uspokojivě posloužil k vyhodnocení aktuálních výsledků a zobrazil mírné nedostatky, na které poukázali zaměstnanci společnosti.

Jak již vyplývá z teoretické části, řízení lidských zdrojů je pro každou organizaci téměř nejvíce klíčová činnost. Vedení firmy proto investuje značné úsilí a finanční prostředky, aby byla spokojenost na obou stranách a mohla tak spolehlivě konkurovat organizacím s obdobným zaměřením, jak na tuzemském trhu, tak i v zahraničí.

Motivace zaměstnanců se velkým dílem podílí na výsledném výkonu a postoji k práci zaměstnance. Je to velmi komplikovaný psychický proces, který značně ovlivňuje vystupování, chování a činy lidstva. Motivace je především procesem, který je součástí každodenního života, promítá se ve velmi mnoha směrech, a je tedy nezbytné, aby osoby, které mají odpovědnost za tyto úkony, dělaly pro zaměstnance maximum.

Analýza podnikového prostředí neprokázala žádná zásadní pochybení ani ze strany zaměstnavatele, ani zaměstnance. Je patrný jistý nesoulad mezi ohodnocením ze strany zaměstnavatele a pohledu zaměstnance na odměnu, která mu je vyplacena. Tento nesoulad je určitě řešitelný, akorát je potřeba najít společné východisko, na čem se vedení dohoda bude podílet.

Pokud se podíváme na hledisko motivace zaměstnance, lze konstatovat, že patří s velkou pravděpodobností k nejtěžším řídicím úkolům. V organizaci REMER, a.s., doslova bojují a střídají strategie k lepší motivaci. Uvědomují si totiž hodnotu zaměstnance, a proto se snaží docílit většího stupně motivace.

Vedoucí pracovníci vyvíjí tlak na samostatnost a nezávislost, tak aby každý pracovník byl schopen být soběstačný, a aby pokaždé se nemusel spoléhat na jiné kolegy, případně nadřízené. Ačkoliv se může zdát, že vyvíjený tlak, vytváří nepříjemnou a stresující atmosféru, je tomu právě naopak. Zaměstnanci jsou dlouhodobě připravováni na tempo, které v organizaci je nastoleno. Samozřejmě v případě nesrovnalosti, se zaměstnanec může obrátit na vedoucího. Vedoucí, je vždy ochoten konzultovat danou problematiku a zaměstnanci tak spolehlivě pomoci se situací, se kterou si samotně neví rady.

Závěrem je potřeba zmínit absenci motivačního programu. Tento aspekt je docela klíčový ve všech dnešních podnicích a je patrné, že dopomáhá k větší motivaci pracovníků. Zavedením se dá předpokládat určité zviditelnění všech odměn, benefitů a dalších podpůrných zdrojů pro zaměstnance.

Hlavním přínosem této práce nepochybně může být dosažení větší informovanosti zaměstnavatele. Uvědomění si, kde se aktuálně vyskytují rezervy a případné naléhavé problémy. Tyto problémy by bylo vhodné operativně řešit.

Autor této bakalářské práce se domnívá, že cíl práce byl naplněn. Veškeré náměty, návrhy a doporučení byly poskytnuty vedení společnosti REMER, a.s. Vedení společnosti vydalo kladné stanovisko k této práci. Tvůrce této práce si velmi pochvaluje celkový průběh psaní bakalářské práce.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů, Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
4. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
5. DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
6. DONELLY, James, GIBSON, James a IVANCEVICH, John. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
7. EVANGELU, Jaroslava, HAMALOVÁ, Dagmar, FRIDRICH, Oldřich, NOVÁK, Adam. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
8. KOLMAN, Luděk, RYMEŠOVÁ, Pavla, CHÝLOVÁ, Hana, GRALTON, Lucie. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha a.s., 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. MUSIL, Jiří. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-905247-3-6.
11. MUŽÍK, Jaroslav, Pavel Krpálek. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
12. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
13. REES, Gary a Paul SMITH. *Strategic human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1-262-47396-931-5.
14. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, M., ŠIKÝŘ, Martin. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: Výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7418-279-2.

15. ULRICH, Dave, YOUNGER Jon, BROCKBANK Wayne a ULRICH Mike. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem, šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
16. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
17. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
18. CIVOP, [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.civop.cz/povinnost-provadet-skoleni-bozp-a-po/>
19. REMER, a.s. [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: http://www.REMER.cz/Hlavni_strana/0

Zákon

20. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Interní materiály

21. REMER, a.s. – *stanovy REMER, a.s.* Třinec. 2019.

Seznam použitých zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – human resources

MaR – systémy řízení

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Model strategického řízení lidských zdrojů

Obrázek 2.2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Obrázek 2.3 Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 3.1 Struktura společnosti REMER, a.s

Seznam grafů

- Graf 4.1 - Grafické znázornění otázky č. 1
- Graf 4.2 - Grafické znázornění otázky č. 2
- Graf 4.3 - Grafické znázornění otázky č. 3
- Graf 4.4 - Grafické znázornění otázky č. 4
- Graf 4.5 - Grafické znázornění otázky č. 5
- Graf 4.6 - Grafické znázornění otázky č. 6
- Graf 4.7 - Grafické znázornění otázky č. 7
- Graf 4.8 - Grafické znázornění otázky č. 8
- Graf 4.9 - Grafické znázornění otázky č. 9
- Graf 4.10 - Grafické znázornění otázky č. 10
- Graf 4.11 - Grafické znázornění otázky č. 11
- Graf 4.12 - Grafické znázornění otázky č. 12
- Graf 4.13 - Grafické znázornění otázky č. 13
- Graf 4.14 - Grafické znázornění otázky č. 14
- Graf 4.15 - Grafické znázornění otázky č. 15
- Graf 4.16 - Grafické znázornění otázky č. 16
- Graf 4.17 - Grafické znázornění otázky č. 17
- Graf 4.18 - Grafické znázornění otázky č. 18
- Graf 4.19 - Grafické znázornění otázky č. 19
- Graf 4.20 - Grafické znázornění otázky č. 20

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 7. 2019



.....

Willard Kubiczek

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti REMER, a.s.,

jsm studentem Vysoké školy báňské – TU v Ostravě. Aktuálně ukončuji 3. ročník bakalářského studia se zaměřením na Management. Z této pozice si dovoluji Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na řízení firmy, Vaší motivaci a spokojenost s firmou, v níž pracujete. Dotazník, který budete vyplňovat je součástí mé bakalářské práce na téma: "Posouzení systému řízení a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti". Dotazník je časově nenáročný, ale i přes to, velmi si cením čas, který strávíte vyplňováním tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní, výsledky budou zpracovány a použity v mé bakalářské práci.

Děkuji, student Willard Kubiczek.

1. Ve firmě pracuji:

☐ do 1 roku ☐ 1-5 let ☐ 6-10 let ☐ více jak 10 let

2. Co Vás přimělo k tomu vybrat si práci ve společnosti REMER, a.s. Vyberte z následujících možností:

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 4 možnosti.

☐ Mzda ☐ Pověst ☐ Vzdálenost od místa bydliště ☐ Zaměstnanecké výhody ☐ Jiné, uveďte

3. Je dostatečná komunikace a zájem o zaměstnance ze strany vedení?

☐ Určitě ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Určitě ne ☐ Nevím

4. Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

5. Jste spokojen se svými kolegy/kolegyněmi na pracovišti?

☐ Ano, spokojen ☐ Ne, nespokojen ☐ jiné

6. Vnímáte ze strany svého zaměstnání jakékoli demotivující prvky? Pokud ano, uveďte jaké.

☐ Ne ☐ Ano:

7. Informovanost o zaměstnaneckých výhodách (benefitech, apod.), které společnost poskytuje svým zaměstnancům, je:

☐ Velmi dobrá ☐ Spíše dobrá ☐ Spíše špatná ☐ Velmi špatná

8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám jsou nabízeny?

☐ Určitě ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Určitě ne

9. Jste spokojen s finančním ohodnocením ve svém zaměstnání? 1 velmi nespokojen, 5 velmi spokojen.

1 2 3 4 5

10. Co by se mělo změnit, abyste byl více motivován k práci?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 4 možnosti.

☐ Vidina úspěchu ☐ Být více doceněn ☐ Vyšší platové ohodnocení ☐ Odměny, jiné než finanční ☐ Příjemnější prostředí ☐ Jiné, uveďte

11. Po jak dlouhé době jste byl/a povýšen/a?

☐ Stále zastávám stejnou pozici ☐ Během 1 roku ☐ 1 - 2 roky ☐ 2 - 5 let ☐ 5 a více let

12. Souhlasíte s výrokem: "Se zvyšující se mzdou, roste pracovní výkon"?

ANO NE

13. Máte zájem se dále profesně vzdělávat?

☐ Ano, aktuálně ☐ Ano, v budoucnu ☐ Nevím ☐ Ne, nemám zájem

14. Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?

ANO NE

15. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás zaměstnavatel očekává?

☐ Víím, velmi dobře ☐ Víím, ale občas mi něco unikne ☐ Víím, ale mohlo by to být lepší ☐ Nevím

16. Ohodnot'te svého zaměstnavatele: 1 nejlepší, 5 nejhorší

1 2 3 4 5

17. Pohlaví

☐ Muž ☐ Žena

18. Věk

☐ do 25 let ☐ 26–35 let ☐ 36 – 45 let ☐ 46 – 55 let ☐ nad 55 let

19. Nejvyšší dosažené vzdělání

☐ Základní ☐ Středoškolské s výučním listem ☐ Středoškolské s maturitou ☐ Vyšší odborná škola ☐ Vysokoškolské

20. Pracovní zařazení

☐ Technik ☐ Montér ☐ Administrace ☐ Operátor ☐ skladu ☐ jiné,
uved'te